



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO
Y GENERACIÓN DE ESTRÉS, ¿COACHING LA
SOLUCIÓN?**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MA. DE LOURDES CRUZ SIERRA

DIRECTORA DE LA TESINA:
LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Agosto 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres:

Francisco Cruz Mendoza.

María Sierra Ruiz.

Quienes con su ejemplo contribuyeron a mi formación,
y a quienes les debo todo lo que soy.

Aún desde donde están, me llenan de bendiciones.

Con mi agradecimiento eterno, cariño y respeto.

A mis hijos:

Carol, José Alejandro y Luis Fernando.

Motivos de mis esfuerzos y la luz que guía
e ilumina mi vida.

Con todo mi amor.

Para Andrés:

Compañero admirable, con quien
comparto algo más que mi vida.

Con cariño.

Índice

Resumen.....	3
Introducción	4
Capítulo 1 Liderazgo	
1.1 Antecedentes y etimología de líder	7
1.2 Definiciones de liderazgo.....	7
1.3 Características de los líderes.....	12
1.4 Tres capacidades de liderazgo.....	26
1.5 ¿El líder nace o se hace?.....	28
1.6 Liderazgo formal vs. Liderazgo informal.....	29
1.7 Niveles de liderazgo.....	30
1.8 Liderazgo y poder.....	32
1.9 Estilos de liderazgo.....	34
1.9.1 Democrático.....	35
1.9.2 Autocrático.....	36
1.9.3 Laissez-Faire	37
1.9.4 Autocrático-Democrático.....	37
1.10 Supuestos teóricos y empíricos sobre el liderazgo.....	38
1.10.1 Teoría “X” o Teoría tradicional.....	39
1.10.2 Teoría “Y”	40
1.10.3 Teoría “Z”.....	41
1.10.4 Modelo o Teoría de los Rasgos.....	42
1.10.4.1 Teoría de Liderazgo Carismático.....	44
1.10.5 Modelo Conductual.....	49
1.10.5.1 Modelo de Ohio/Michigan.....	50
1.10.5.2 Estudios de la Universidad de Michigan.....	52
1.10.6 Teoría de Blake Mouton.....	52
1.10.7 Teoría de Contingencias de Fiedler.....	53
1.10.8 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.....	55
1.10.9 Modelo de Trayectoria Meta House.....	56
1.10.10 Modelo de Liderazgo de Vroom y Jago.....	58
1.11 Liderazgo Femenino.....	59

Capítulo 2 Estrés

Antecedentes.....	72
2.1 Definición.....	74
2.2 Estrés y Distrés.....	76
2.3 Teorías o niveles de análisis del estrés.....	79
2.3.1 Enfoque fisiológico.....	79
2.3.1.1 Consecuencias fisiológicas.....	81
2.3.2 Enfoque psicológico.....	85
2.3.2.1 Consecuencias psicológicas.....	86
2.3.3 Enfoque social.....	86
2.3.3.1 Consecuencias sociales.....	86
2.3.4 Enfoque cognoscitivo.....	87
2.4 Ámbitos del estrés	
2.4.1 Estrés personal.....	88
2.4.2 Estrés escolar.....	93
2.4.3 Estrés social.....	93
2.4.4 Estrés laboral.....	95
2.8 Estresores del medio ambiente físico.....	102

Capítulo 3 Coaching

Antecedentes del Coaching.....	104
3.1 Definición	104
3.2 Objetivos del coaching	106
3.3 Necesidades a las que responde el coaching.....	107
3.4 Áreas de especialización del coach.....	108
3.5 El directivo como coach.....	112
3.6 El proceso de coaching.....	112
3.7 Cualidades, características y visión del coach.....	113
3.8 Estilos de liderazgo entre el líder y coach.....	116

Capítulo 4

Propuesta.....	117
Conclusiones.....	114
Referencias.....	131
Anexos.....	133

Resumen

El objetivo de este trabajo, es identificar a través de la Escala de Actitudes de Gutiérrez, los estilos de autoridad de los líderes de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo de la SEP, que pueden generar síntomas de estrés (ansiedad, cefaleas tensionales y depresión), en el personal subordinado, según la Encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann aplicada a éstos.

De acuerdo a algunas investigaciones que asocian los estilos de autoridad con el estrés en los trabajadores, se encontró al estilo autocrático como generador de estrés en el personal subordinado, así como una débil relación entre el estrés en el trabajo y el estilo de liderazgo autocrático-democrático, por lo anterior, la conclusión de este trabajo se orienta a sugerir la modificación del estilo autocrático de los líderes, mediante las herramientas del coaching, que les permita crear conciencia de la necesidad del cambio del estilo autocrático al democrático, debido a que el estilo democrático ayuda a disminuir el estrés laboral en los trabajadores, además de que se relaciona positivamente con la comunicación, el sentido de pertenencia y satisfacción laboral del personal dentro de las organizaciones.

Introducción

Los estudios formales de liderazgo se iniciaron en el presente siglo, sin embargo, éste se ha practicado desde el inicio de la humanidad, tal y como se describe en el pensamiento de Axayácatl, Emperador Azteca del Siglo XV, quien decía:

“La voluntad de ser está con nosotros, así como la voluntad de ser mejores. A los líderes nos corresponde facilitarle a nuestra gente el logro de esas aspiraciones” (citado en Valdes 2006).

Desde ese tiempo y hasta nuestros días, este precepto no ha cambiado, sigue vigente y es tema de interés de los investigadores de las ciencias sociales y humanidades, como sociólogos y psicólogos entre otros. También despierta la preocupación de los seres humanos que tienen el gran compromiso en palabras de Peters (2005), de “comandar el talento y coordinar las acciones de sus semejantes” en todos los ámbitos de la vida (familiar, político, laboral, religioso).

Como se mencionó, líderes existen en todos los contextos, sin embargo, para efectos de este trabajo, los líderes que se encuentran como responsables en las áreas de trabajo, serán el motivo de revisión, ya que su forma o estilo de conducción puede generar algunas consecuencias psicológicas del estrés (ansiedad, cefaleas tensionales y depresión), en el personal que tienen bajo su mando. Específicamente este problema de salud lo presentan regularmente los trabajadores de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo de la SEP.

Por esto, el propósito principal de esta tesina es identificar a través de la Escala de Actitudes de Gutiérrez, los estilos de autoridad de los líderes, de esta

dependencia, que pueden generar estrés (ansiedad, cefaleas tensionales y depresión), en los subordinados, según la Encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann aplicada a éstos.

Con la intención de contar con la información suficiente sobre los temas involucrados en el objetivo de este trabajo, en el primer capítulo, se desarrollará el tema de liderazgo, desde su etimología, antecedentes, definiciones, características de los líderes según algunas investigaciones, así como la aportación de Tom Peters (2005), hasta los estilos de liderazgo, teorías y modelos de investigación más importantes. Cabe mencionar que en este capítulo se incluyó un apartado sobre el liderazgo femenino, debido a que cada día es mayor la participación de la mujer en la dirección de empresas, organizaciones y actualmente también de países.

En el segundo capítulo, se desarrollará el tema del estrés, sus antecedentes, definiciones, diferencia entre eustrés y distrés, enfoques y consecuencias fisiológicas, psicológicas, sociales. Los diferentes tipos de estrés y estresores en la vida de los seres humanos.

En el tercer capítulo, se abarca el tema del Coaching, del que se revisarán entre otros aspectos su definición, objetivos, las aplicaciones y áreas de especialización, cualidades y características del coach, la diferencia entre el estilo autocrático del líder y del coach.

En el cuarto capítulo se incluye la propuesta integrada por tres etapas: 1) "Información y sensibilización", en la que se programarán reuniones informativas.

2) "Aplicación y calificación de instrumentos", se aplicará a los 12 líderes la Escala de Actitudes de Gutiérrez, (1992), a fin de conocer los estilos de cada

uno de ellos, a su vez se aplicará a 50 subordinados, la encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1994), que permita medir el estrés en esos trabajadores.

3) “Capacitación” en caso de identificar algún estilo de autoridad que genere estrés en los subordinados, impartirá un curso de liderazgo y coaching.

Seguidamente se presentan las conclusiones de esta tesina, las referencias bibliográficas que sustentaron esta revisión y finalmente los anexos.

Capítulo 1

Liderazgo

Antecedentes:

A pesar de que los primeros estudios sobre el liderazgo, datan desde hace varios siglos, la primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904 y los principales desarrollos en este campo se produjeron durante la primera guerra mundial, entre ésta y la segunda, el interés principal fue identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas, Fielder y Chemers (1989, citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), con el transcurso del tiempo se ha transformado a la forma en cómo las personas se convierten en dirigentes.

De acuerdo con House y Howell (1992, en Uribe 2006), el liderazgo ha sido uno de los temas que más se ha estudiado por los psicólogos organizacionales y sociales por sus implicaciones en el estudio de la influencia de grupos desde hace más de 40 años.

En este sentido muchos son los estudios, y las definiciones de liderazgo, líder, dirección, entre otras cito las siguientes:

1.1 Etimología de líder, liderazgo y dirección.

Según Kouzes y Posner (1977, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), la raíz de la palabra liderar, viene del latín “reg” que viene del verbo regere, rectrum, y de su compuesto dirigere, directum que quiere decir “ir”, “viajar” “guiar”, “dirigir”, Ésta dio origen a un número importante de palabras como: regir, rey, reina, regio, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, regalía, dirigir, director, directo, entre otras.

Rodríguez (1988, en Cabrera 2000), menciona que líder es una palabra sajona. En inglés etimológicamente el liderazgo proviene de la palabra "leader", del verbo "to lead" que se relaciona con la conducción, con guiar y dirigir.

Como se observa en las definiciones anteriores, en cuanto a su origen dirección y liderazgo (leadership) se usan como sinónimos, sin embargo, en la práctica son diferentes e implican procesos también diferentes. Según Chinchilla (citado en Bedolla 2007), en toda organización se dan dos tipos de actividades: las programadas y las directivas. Concretamente las directivas se logran a partir de 3 actividades:

1.- Actividades estratégicas: formulación de los objetivos de la organización. Para el directivo estratega o emprendedor el producto vendible es igual a eficacia.

2.- Actividades ejecutivas: Especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance sus objetivos. Para el directivo ejecutivo el producto producible es igual a atraktividad. Tiende a descubrir talentos y habilidades de las personas a las que dirige centrado en lo que la organización está preparada para hacer y no en lo que la organización hace.

3.- Actividades de liderazgo: motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades. El directivo líder cree que el producto útil es igual a unidad. Esta es la dimensión que impulsa al ejecutivo a que las personas desarrollen todo su potencial e interioricen la misión de la organización. De estas tres cualidades el liderazgo siempre es necesario, ya

que su inexistencia puede hacer que la organización tienda a desintegrarse Jarillo (2001).

1.2 Definiciones de liderazgo:

Velásquez (1999, citado en Cabrera 2000), hace referencia al término tradicional de jefe, mencionando que un jefe, es sin duda un maestro, él se esmera en el aprendizaje, adquiere sus conocimientos para la superación de todos los miembros de la empresa, él es el experto al cual se sigue cuando hay que hacer bien las cosas, él es el hábil en la materia.

Katz y Kahn (1977, citado en Palao 2002), consideran que el término “liderazgo” tiene tres diferentes significados:

El atributo de una posición, las características de una persona y una categoría de conducta. Además el agente que influye y por supuesto la persona influida.

Sin seguidores no hay líder, por ello el liderazgo no sólo debe concebirse como una habilidad, pues depende del contexto de la situación y de la gente a la que se guiará. La característica principal que distingue al liderazgo, es el hecho de que el líder es una persona que influye en los demás y tiene el poder que le da un grado de control frente a sus seguidores, donde éstos últimos son conscientes del control sobre ellos Fielder y Chemers (1989, en Palao 2002).

Para Rodríguez (1988, en Cabrera 2000), en la relación líder-seguidor hay que considerar lo siguiente:

- El líder hace que los otros hagan, por lo tanto debe conocer por qué la gente actúa, cómo actúa y saber manejar con destreza las motivaciones de la misma.
- El líder debe tener la capacidad de predecir en alguna forma las relaciones con la gente. La conducta del líder por definición mira al futuro, porque lo que pretende es que se hagan cosas que nadie ha hecho. Nadie predice conductas si no conoce a la gente.
- También se involucra, debe tener la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos, el líder además de iniciar el movimiento, lo dirige y, si es el caso lo detiene.
- El líder requiere autoridad y poder.

El líder según Gruñe, La Pierre y Farnsworth (1970, en Cabrera 2000), es agente de cambio, es aquella persona cuyos actos afectan a otras personas, más de lo que otras personas les afectan a ellos.

Para Athos y Coffey (1978, en Cabrera 2000), el líder sea formal o informal, es aquel que influye a sus seguidores para alcanzar un objetivo en una situación dada. Puede o no tener autoridad formal, pero normalmente tiene algún origen de poder.

Daft y Steer (1992, en Palao 2002), opinan que el liderazgo no sólo incluye la acción de dirigir, también incluye actividades de control, organización, toma de decisiones y administración, que no están directamente relacionadas con las personas, además el líder hace uso del poder o influencia en las personas. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva. El liderazgo ocurre entre las personas y tiene como objetivo lograr un fin o meta. Los elementos son personas-influencia-metas.

Para Valdes (2006), el liderazgo es un proceso que tiene principio pero no final. Cuando un individuo se decide a crecer y a mejorar como persona, como líder y como ser humano, hay un punto de partida pero no uno de llegada, porque siempre habrá algo más que aprender, que experimentar y que sentir. Es un encuentro entre seres humanos.

En el marco de la Teoría de Liderazgo carismático, el líder es un “creador de significado”, es decir, interpreta la realidad de sus seguidores y en este intento puede llegar a distorsionarlo, si con ello garantiza el compromiso y la motivación Conger & Kanungo (1988, en Bedolla 2007).

Reuniendo los conceptos mencionados se puede definir el liderazgo como el proceso donde una persona que tiene ciertas características específicas, que le confieren poder, hace uso de éstas para influir a otros y alcanzar metas en común, considerando las características y necesidades propias de sus seguidores y el contexto social o situación donde se lleva a cabo dicho proceso, a fin de elegir el estilo más adecuado de poder, que haga más probable el logro de las metas u objetivos.

El concepto mismo de liderazgo ha evolucionado desde la definición aportada por Velásquez (1995), a Ginebra (1991, en Cabrera 2000), quien entiende que en la tarea del líder está el dirigir y ésto como una parte de imaginar, elegir, decidir; dirigir para él también es explicar, entender, delegar, mediar y arbitrar hasta llegar a Kouses y Posner (1997, en Cabrera 2000), que se refieren a los líderes como seres que consiguen que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones. Los líderes son pioneros, se aventuran en un territorio sin explorar y guían a sus seguidores a metas desconocidas y nuevas, por lo tanto el liderazgo se relaciona con enfrentar el cambio, los dirigentes comienzan con

una dirección y visión de la forma en que pudiera verse el futuro y después desarrollan estrategias innovadoras para alcanzar esa visión.

Para Davis y Newstrong (2003, en Bedolla 2007), el liderazgo es el proceso de influir en otros apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

En este mismo sentido es el pensamiento de Peters (2005), para el autor el liderazgo abarca las siguientes ideas:

Es una experiencia ¡Alegre! Es una oportunidad sin igual para marcar una diferencia, comandando el talento de los demás hacia una causa.

El liderazgo es ¡Diferente!, no es cuestión de “hacer” excelencia, si no de “inspirar” excelencia a otros.

El liderazgo es la mayor responsabilidad. Es una asunción de responsabilidad con personas que no puedes controlar, acciones que no realizas, instituciones que pueden diferir con el sentido profundo y permanente de la responsabilidad.

El liderazgo ¡No es lo que se piensa! No se trata de “mando y control” ni de carisma regio. Se trata de subir a las alturas (llamando a otros para que inventen y perseguir después sueños aparentemente imposibles).

El liderazgo es el máximo mandato nuevo. Es un proyecto que no termina nunca, con el objetivo fundamental e impresionantemente sencillo (e impresionantemente difícil): ¡Re-imaginar!, de incentivar y de encargar experimentos novedosos y atrevidos, que surjan de lo más profundo de una organización.

Vale la pena mencionar la cita de Louis Lavelle (citado en Valdes 2006): “El mayor bien que hacemos a los demás hombres nos es comunicarles nuestra riqueza, sino descubrirles la suya” para quien el liderazgo significa acción, determinación, también predicar con el ejemplo “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”.

1.3 Características de los líderes.

Como se mencionó al inicio del capítulo, las primeras investigaciones sobre liderazgo, se centraron en conocer las características del líder y de un liderazgo óptimo, para ello necesitamos conocer las características que según la literatura debe tener un líder.

En este contexto una aportación importante fue la investigación realizada por Kouses (1995, en Cabrera 2000), al inicio de los 80’s encuestando a miles de directivos empresarios gubernamentales (más de 20,000 personas) de cuatro continentes con la siguiente pregunta: ¿Qué valores (rasgos personales o características) buscan y admira en sus superiores?.

Solicitó a los participantes elegir las cualidades que más buscan y admiran de un líder, en alguien cuya dirección estuviesen dispuestos a seguir voluntariamente.

Los resultados demostraron que la mayoría de las personas admiran y siguen voluntariamente a los líderes que son:

1.- Honestos: según este estudio casi un 90% de los seguidores quieren que sus líderes sean honestos, la gente observa su conducta. Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que nos sirve para juzgar la honestidad de alguien. Si los líderes predicán ciertos valores, pero practican otros, consideramos que son falaces, por el contrario si practican lo que predicán,

estamos más dispuestos a confiarles nuestra carrera, nuestra seguridad en ocasiones incluso nuestra vida. La honestidad se define como la condición de ser veraz, y la integridad como una correspondencia entre la palabra y el hecho. Los líderes eficaces se muestran francos con sus seguidores, pero también utilizan la discreción y no revelan confidencias ni divulgan con descuido información que puede ser perjudicial Kousez y Posner (1997, en Cabrera 2000). Los estudios demuestran que sin honestidad, toda la actividad del liderazgo se ve debilitada.

2.- Progresistas (visionario) Un 75% de los encuestados escogieron la capacidad de mirar al futuro como uno de sus rasos más buscados en el liderazgo. Como seguidores, pedimos que un líder tenga una orientación bien definida hacia el mañana. Queremos saber cómo se verá la organización cuando arribe a su meta en seis meses. El líder debe tener la capacidad de trascender el hoy y ver lo que otros no pueden ver, debe pensar hacia delante, reflexionar e integrar la experiencia pasada en un planteamiento real, tangible e intuitivo de lo que el grupo puede alcanzar. Un líder crea futuro, debe ver más allá de las cosas, siempre estar un paso adelante. Esto motiva al grupo, tiene que ver con el mañana.

Un ingrediente básico de la visión es que no sólo se debe desear con la mente sino con el corazón, Valdes (2006).

3. Inspiradores: se espera que los líderes sean entusiastas, enérgicos positivos respecto del futuro. Queremos que sean inspiradores y nos conduzcan con alegría.

4. Competentes y creíbles: para unirnos a la causa de otro, debemos creer que esa persona es lo bastante competente como para conducirnos en la

dirección elegida. Para que los líderes sean considerados capaces, también deben demostrar aptitudes para desafiar, inspirar, habilitar a otros, servir de modelo brindar aliento.

Otra característica para Kouses y Posner (1997, en Cabrera 2000), es que por encima de todo, los líderes deben tener credibilidad. Es necesario pensar que puede confiarse en su palabra, que harán lo que dicen, que están entusiasmados en la dirección en que nos encaminemos, que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducir. Esta es la primera ley de liderazgo: si no creemos en el mensajero, no creemos en el mensaje. Este principio debe ser reconocido por todo líder.

Hesselbein y Goldsmith (1996, en Cabrera 2000), mencionan que diariamente los líderes se someten a un examen de espejo y aseguran que la persona que ven en la mañana es el tipo de persona que ellos quieren ser, respetables confiables. Esto los salva de hacer cosas o actos insignificantes, y ligeros; tal y como también lo señala Peters (2005), los líderes lideran porque quieren conseguir cosas que importan. El aspecto de la credibilidad para este autor, es lo que da a un líder la capacidad para pedir grandes contribuciones a la gente, tanto en una nación como en un equipo de proyecto de siete personas, es el grado hasta el cual él o ella es creíble. Considerada de forma superficial, la credibilidad parece ser el “más blando” de los atributos del liderazgo. A largo plazo la credibilidad es el atributo del liderazgo “más duro”. No se quiere decir que los “buenos líderes” nunca mientan, éstos deben mostrar astucia cuando escalan la cumbre.

Existen aportaciones de otros autores como Valdes (2006), quien complementa con las características que siguen:

5. Conocimiento personal profundo: un líder sabe quién es en esencia, conoce sus motivaciones internas. Está consciente de que no puede pedir nada que él no pueda sustentar con el ejemplo. Sabe autocontrolarse y automotivarse. Empieza dominándose a sí mismo antes de pretender influir en los demás.

Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles, tienden a compartir con sus seguidores que compensan sus debilidades.

Buscan una constante retroalimentación sobre su desempeño, con el fin de mejorar y ser más productivos Hellriegel, (1999, citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

6. Los líderes se conocen a sí mismos:

El liderazgo es personal. Los líderes deben primero y sobre todo: conocerse a sí mismos. Ser conscientes de su influencia sobre los demás. Contar con un “preparador” honrado que les pueda decir las cosas francamente. Los líderes de cualquier nivel tienen una responsabilidad enorme, son responsables del futuro y desarrollo de los demás. Marcan una diferencia potencialmente enorme para bien o para mal y marcan esa diferencia como resultado del modo en que se presentan a sí mismos.

Según Peters (2005), no cabe duda de que la confianza del líder es en sí mismo un rasgo necesario del liderazgo eficaz. Una persona agobiada por la duda acerca de sí misma, cuando afronta problemas y responsabilidades, no puede dar los pasos necesarios e inspirar respeto otros.

La confianza en sí mismo representa un papel importante al momento de tomar decisiones y de conquistar la confianza de otros.

Los líderes que no se encuentran a gusto consigo mismos, tienden en convertirse en fanáticos del control. Necesitan recordar constantemente quién es el que manda (él) por supuesto y lo que hace realmente es tratar de convencerse a sí mismos que él es el que manda.

7. Flexibilidad / Adaptabilidad. Un líder eficaz debe tener la habilidad suficiente para adaptarse y afrontar los desafíos que representan los constantes cambios manifestados en las empresas hoy en día, ya que de ello depende su éxito Locke, (1994, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

8. Carisma: es una característica muy estudiada en los líderes. En este campo se contempla como la capacidad de provocar emociones en otros. El carisma ejerce su máxima influencia durante la comunicación, cuando el líder se dirige a sus seguidores con el fin de motivarlos.

Cuando un líder posee carisma, éste origina efectos positivos en la motivación, la autoestima y las actitudes de los seguidores Locke (1994, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004). En varias investigaciones se trató de encontrar una personalidad carismática universal como en la teoría de los rasgos que revisaremos más adelante, pero por resultados incompletos no se concluyeron Bedolla (2007). Según Shamir, House y Arthur (1993, citado en Uribe, 2006), el líder carismático hace hincapié en: sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, valores ideológicos, estímulo intelectual de los seguidores, demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas del líder en el auto-sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de la obligación.

9. Mantienen una comunicación efectiva: Un líder es un gran comunicador, se comunica de forma verbal y no verbal en una forma de que no quede la

menor duda de lo que desea expresar. Elige el momento oportuno para difundir con éxito su mensaje. También escucha lo que no se oye. Un líder puede comunicarse a través de la mirada.

Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los seguidores y hacerlos partícipes de los triunfos y fracasos de la organización, con el fin de involucrarlos en la toma de decisiones, consecución de metas, etc. Hellriegel (1999, en Álvarez, M., Hernández, M. 2004).

10. Capacidad para delegar, interactuar y formar seguidores: un líder potencia las capacidades y habilidades de sus seguidores, convierte su vida en retos y objetivos extraordinarios. Contagia a sus seguidores el sentimiento de que el esfuerzo que están realizando vale la pena y tiene sentido. El liderazgo transformador se refiere a la acción de influir sobre los demás. Influir en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de sus equipos hasta lograr los objetivos deseados.

11. Otorgan poder: Compartir influencia y control con los empleados constituye el facultamiento o poder. El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas, las estrategias y en la satisfacción por haberlo logrado. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas (Hellriegel 1999, en Álvarez, M., Hernández, M. 2004).

Otro punto de vista se refleja en el pensamiento de Peters (2005), quien no cree en los términos “cambio organizativo”, “facultamiento” y “motivación”. No “cambiamos” a las personas (ni a las organizaciones). No “damos poder” a las

personas (ni a las organizaciones). No “motivamos” a las personas (ni a las organizaciones).

El nivel de liderazgo de un directivo es determinado a partir del desarrollo de sus competencias de eficacia personal o auto-liderazgo Jarillo (2001).

Estas competencias son: Inteligencia emocional (conciencia de sí mismo, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales), Proactividad, madurez afectiva, gestión del tiempo personal y profesional, así como aprendizajes y motivación intrínseca y extrínseca.

Por el impacto que tienen estas características del líder en los seguidores, resulta importante sumar a las ya mencionadas la aportación y enfoque innovador de Peters (2005), en cuanto a las características que para él, debe tener o desarrollar idealmente un líder en el ejercicio de su liderazgo.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, a continuación se enunciarán más características del líder, que si bien algunas pueden sonar repetitivas, otras reflejan un estilo o enfoque más humano y diferente de las ya consideradas:

12.- Los líderes crean oportunidades:

Lo que hacen es crear oportunidades para las personas y después las animan a que apliquen sus talentos, a sacar partido de esas oportunidades. Los líderes no “transforman a las personas”. Lo que hacen los líderes es construir un contexto en el que tienen lugar viajes de descubrimiento mutuo. Proporcionan acceso a una cartera de proyectos que obligan a las personas a expresar su curiosidad innata y a visitar (o, de hecho, a crear) lugares que ni ellas (ni sus líderes) han soñado nunca. Y cuando el viaje produce frutos celebran la valentía de las exploraciones de sus “seguidores”.

13.- Los líderes dicen “ no lo sé “ y ¿Por qué?:

Según los libros especializados en el tema de liderazgo los líderes lo saben todo, los líderes dan órdenes. Los seguidores siguen a los líderes.

Pero en tiempos contemporáneos que desafían a los libros de texto tradicionalistas que dicen cosas como éstas, el modelo del líder como “comandante que lo sabe todo y que imparte órdenes adecuadas” está acabado.

Los líderes recurren al modelo de mando y control cuando están asustados. Es decir, asustados ante la posibilidad de que sus seguidores descubran que no tiene la clave de lo que está pasando realmente. El gran recurso es convertir el “no lo sé” en una demostración de fuerza en lugar de un reconocimiento de debilidad. También son grandes aprendices y a pesar de que sea muy duro para un líder que, como pretenden algunos, se supone que “conoce las respuestas” preguntar invariablemente ¿por qué? de éste u otros procedimientos, ésta es otra clave del liderazgo efectivo.

Los líderes no ofrecen conocimiento, sino un pellizco de sabiduría y (sobre todo) de espíritu. El espíritu que da vida al nervio que libera la pasión y el talento de los demás. Ésta es de hecho la “fortaleza” principal del liderazgo.

14.- Los líderes no suelen ser los que hacen mejor las cosas:

La capacidad para liderar, para comprometer a otros y ponerlos de acuerdo coincide en raras ocasiones con la cumbre del rendimiento individual. Esto no quiere decir que los líderes no tengan que estar familiarizados con su actividad particular. Pero los factores que te hacen bueno en las “cuestiones de personal” y en “inspirar a la gente” y en obtener “beneficios” son totalmente diferentes de los factores que te han impulsado a lo más alto de la maestría individual.

15.- Los líderes desarrollan talento:

Los grandes líderes que son grandes a la hora de desarrollar el talento son la roca sobre la que se fundamentan, a largo plazo las organizaciones que funcionan. Algunas personas sacan su capacidad de influir, en último término del hecho de desarrollar un talento extraordinario. Por desgracia otras personas no lo hacen. Aunque se pueden llamar “líderes”, tienen miedo a contratar a personas que sean mejores que ellos.

16.- Los líderes son visionarios:

La unión entre el líder y sus seguidores se da al tener una visión del lugar donde quisieran llegar juntos, ese lugar donde la gente siempre ha soñado estar, pero no se atreve a llegar por sí misma. El objetivo es sembrar en la gente la esperanza de un futuro mejor y encaminar los esfuerzos para lograrlo.

17.- A los líderes les gusta el follón:

Liderar es ocuparse de problemas que no se pueden “solucionar” en la organización “por debajo del líder”.

18.- ¡Los líderes hacen!:

Si no se sabe lo que está pasando hay que dejar de pensar y hay que tratar de hacer, ver qué es lo que está pasando.

19.- Los líderes repiten:

Cuando algo va mal, la típica empresa se asegura que ese error no se vuelva a producir. “Hacerlo bien la primera vez es una “trampa, una ilusión”. Hay que probar, insistir en algo hasta que salga algo bueno.

20.- Los líderes saben cuando hay que esperar:

Los líderes actúan, pero los líderes también esperan. Axiomas: El líder tiene que elegir sus batallas cuidadosamente; aprende cuando tiene que expandirse

y cuando tiene que replegarse. Hay que esperar y no tomar decisiones en ese momento.

21.- Los líderes se enfadan:

Los líderes se “enfadan” (la mayor parte de las veces consigo mismos), porque existen universos nuevos y mejores que siguen sin investigarse o conquistarse. Axioma: no promociones nunca a puestos de liderazgo a personas que no estén enfadadas. Los líderes no “quieren” ganar. Los líderes eficaces necesitan ganar.

22.- Los líderes son optimistas:

Los líderes no sólo deben tener “fuego en la barriga” sino también una sonrisa en el rostro. La vida es dura y algunos de nosotros inhalamos esa realidad y luego exhalamos por los poros el miedo y la ansiedad consiguientes. Pero los líderes eficaces exhalan una confianza y decisión que inspira a los demás para que puedan continuar la tarea que tienen entre manos. Los líderes se hacen visibles, están ahí. Insisten en permanecer e inspiran a otros con su sola presencia para que sigan en la carrera.

23.- Los líderes transmiten un gran diseño, estampan su marca:

Es el asunto esencial por el que se preocupa el líder, la forma en la que pretende vivir y dejar su marca, es la “esencia del carácter organizativo”. Su marca personal. En cada cosa que hace y en cada proyecto que emprenda su prestigio está implícito en su obra.

24.- Los líderes atienden los detalles logísticos:

La logística importa siempre. La participación y supervisión directa del líder en la logística de las actividades es una de las claves para el cumplimiento de los objetivos.

25.- Los líderes se ponen del lado del partido de la acción:

En el reto del liderazgo hay una “guerra” entre las personas que tratan de hacer algo y las que tratan de evitar que se haga algo erróneo. Los “malos” (las personas que tratan de evitar que se haga algo erróneo) tratan de evitar que los “fanáticos de la acción” hagan algo “erróneo”, que rompan las reglas. En el proceso, utilizan “el proceso debido” y el “acatamiento” para estropear las cosas, echarlas abajo y reprimir la innovación. Toda innovación rompe las reglas actuales. El mensaje: “en lugar del equilibrio, debemos perseguir el desequilibrio a favor del partido de la acción”.

26.- Los líderes honran a los rebeldes:

Escuchan a los disidentes. Según una encuesta Peters (2005), en la población estadounidense el 55% de los empleados están fuera de “sintonía” en la organización. El 19 % trabajan activamente para sabotear a su empresa y un 26% apoyan los objetivos y prácticas de su empresa. La propuesta es para ese 19% que son saboteadores activos, ellos son los “salvadores en espera” ¿qué ocurre si el líder los escucha?.

27.- Los líderes cometen errores:

Y no tratan de ocultarlos hay una frase clave: “Fracasa rápidamente. Triunfa más pronto”. No basta con cometer errores en tiempos discontinuos, los grandes errores son obligatorios. En tiempos tranquilos, puede que los líderes tengan las respuestas. En momentos turbulentos, los líderes deben tener las mejores preguntas. Preguntas que animan a otros a emprender viajes de descubrimiento mutuo. La esencia de este proceso es permitir a las personas. La frase: “Recompensa los fracasos, sanciona los éxitos mediocres”. La mayor parte de los que cambiaron el mundo como: Galileo y Picasso, fueron héroes

que intentaron nuevas teorías, nuevos estilos, con altas posibilidades de fracasar, sin embargo re-imaginaron normas nuevas que convulsionaron a la gente de su tiempo y del nuestro.

28.- Los líderes crean culturas libres de culpabilidad:

No basta con cometer errores, el paso siguiente y más importante es crear una cultura amiga del error y libre de culpabilidad, que no significa tolerar el trabajo mal elaborado, o no enfrentar la responsabilidad, al contrario: la esencia de la responsabilidad es que las personas que se preocupan arriesgan y están dispuestos a equivocarse, aprender y a conseguir sus objetivos.

29.- Los líderes son fanáticos del talento:

Hay que ver en todos los empleados talento, eso es lo que deben ver todos los líderes del futuro. Talento: Atraerlo, alimentarlo, cuidarlo, recompensarlo. Crear el contexto en el que pueda prosperar.

30.- Los líderes crían otros líderes:

Cita al político candidato presidencial estadounidense Ralph Nader, cuya premisa fue: La función del líder es producir más líderes llenos de energía, autónomos a lo largo de toda la organización, no criar más seguidores, hay que animar a los líderes a que inventen mundos nuevos.

31.- Los líderes son especialistas en relaciones:

El liderazgo es puramente personal, el más genuino juego de la relación. Los líderes crean redes de inclusión en todos los niveles.

Los líderes se concentran intensamente en las personas, son reales, se conectan.

Invierten en relaciones y éstas implican dos cosas importantes: sinceridad y tiempo. Ninguna de las dos se puede improvisar.

32.- Los líderes crean mercados nuevos:

Los productos que se re-definen comienzan como pequeñas ideas de nicho que despegan y cambian al mundo pocos años más tarde.

33.- A los líderes les gusta la nueva tecnología:

Es necesario estar desesperadamente enamorado de la tecnología y utilizar por instinto su poder para derribar todas las normas reinantes en el sector.

34.- A los líderes les gusta la política:

A la mayor parte de los directivos, no les gusta, la consideran viscosa, humillante. Mensaje: Ama la política o no esperes conseguir nada durante tu mandato. Política es igual a que las personas hagan cosas, comprometerse (desde luego), escuchar (siempre), mantenerse en el sitio (en todas las ocasiones), ceder (cuando se tenga que hacer). Es cierto que a veces es sucia, pero la política es siempre un tema de seres humanos que afrontan el éxito o el fracaso para conseguir algo conjuntamente y eso es verdad en lo que se refiere al gobierno, al matrimonio o un escenario empresarial. De manera que si al líder no le gusta la política, nunca conseguirá que se haga nada y entonces no es un líder.

35.- A Los líderes les gusta liderar:

A los líderes les debe entusiasmar liderar. El liderazgo no es para todo el mundo. Mensaje: Si al líder no le gusta liderar que busque rápidamente la salida más cercana y no trate de fingir.

36.- Los líderes aceptan la responsabilidad:

Los líderes asumen visiblemente la responsabilidad de las decisiones que toman y de las consecuencias que se derivan de ellas. En cualquier nivel, en cualquier edad, en cualquier puesto de responsabilidad. Jugar el “juego de culpar a otros” destruye la credibilidad de un líder más que ninguna otra cosa.

37.- Los líderes se toman descansos:

Las exigencias del liderazgo de cualquier nivel podrían llenar tres veces las horas de vigilia y a veces son necesarias 18 horas al día, sin embargo, cuando más difíciles son las circunstancias y más imposibles son los descansos es cuando más se necesitan. Mensaje: los zombis son líderes malísimos y son los últimos en darse cuenta que son zombis.

38.- Los líderes expresan su pasión:

La visión consiste en “enamorarse de una idea”. Es un asunto de amor, apasionado incontrolado.

Amor para el autor es: Pasión, gusto por la vida, compromiso a grandes causas y la decisión de marcar una diferencia. Aventuras compartidas. Fracasos atrevidos. Crecimiento, apetito insaciable por el cambio.

39.- Los líderes saben cuando tienen que dejarlo:

Hay un momento para llegar y un momento para marcharse. Ningún ser humano es para “todo”, ni para siempre, somos hombres y mujeres para una cosa en particular. Es decir, damos lo mejor de nosotros mismos en un corto periodo de tiempo y después lo mejor es dejarlo e iniciar de nuevo.

Con las características mencionadas por Peters (2005), implícitas algunas de ellas en los resultados de la investigación de Kouses (1995 en Cabrera 2000), es posible re-definir el concepto del líder moderno y su liderazgo.

Hasta ahora, se ha descrito lo que se consideran características o rasgos positivos y deseables en su líder para lograr el éxito, sin embargo, un líder también presenta rasgos negativos.

Yukl (1994, citado en Hersey y Blanchard 1998), indica que puede haber rasgos negativos que impiden a las personas desarrollar su potencial de liderazgo. En un estudio, John Geier (1967, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), encontró tres rasgos que impiden que los miembros de un grupo compitan por el liderazgo; en orden de importancia, son la percepción de no estar informados, de no ser participantes o de ser extremadamente rígidos.

Se observó que los otros miembros del grupo creían que quienes no estaban informados, interesados o eran demasiado rígidos dificultaban que el grupo consiguiera sus metas. Morgan McCall y Michael Lombardo después de examinar a ejecutivos que no lograron llegar a la cima, identificaron debilidades que llamaron “defectos fatales” como ser: insensibles a los otros, ríspidos, intimidatorios, con estilo tiranizador, fríos, distantes, arrogantes, poco confiables, demasiado ambiciosos, incapaces de delegar o formar un equipo, exceso de dirección, entre otros. (en Hersey, Kenneth, Blanchard 1998).

De manera general, hasta aquí, según los especialistas en el tema se describieron las características de los líderes exitosos y de los que no lo son, sin embargo, existen investigaciones que fundamentan la idea de capacidades o habilidades de liderazgo como la siguiente:

1.4 Tres capacidades del liderazgo:

Desde el punto de vista de la administración, se pueden complementar los rasgos mencionados con la aportación de Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dowe E. Johnson (1998), para quienes conducir o influir en los demás, requiere tres habilidades generales o aptitudes:

1.- Diagnosticar: es la capacidad cognoscitiva o cerebral, que consiste en conocer cuál es la situación actual y saber qué se puede hacer razonablemente con ella en el futuro. La discrepancia entre ambos puntos es el problema por resolver. Es la discrepancia que las otras capacidades pretenden solucionar.

2.- Adaptar: es la capacidad conductual que trata de adaptar el comportamiento de los recursos de modo que cierren la brecha entre la situación actual y lo que se trata de lograr.

3.- Comunicar: es la capacidad de método, aún cuando se comprenda la situación, e incluso se modifique la conducta y la de los recursos para enfrentarla, es necesaria la comunicación eficaz. Si las personas no entienden y aceptan, es probable que no se alcance la meta.

Pese a la cantidad de características o rasgos de personalidad encontrados por los estudiosos del liderazgo, resulta importante mencionar la cita de Muchinsky (1983, en Bedolla 2007), que apunta una diminuta o no, conexión entre los rasgos de personalidad y la efectividad del líder.

Una vez concluida la revisión de las características, retomo el pensamiento de Uribe (1999), para el autor la economía hace fallar a las organizaciones muchas veces, sin embargo, algunos líderes fallan por razones personales, a pesar de ser los especialistas, ya que al ser ascendidos a puestos en los que necesitan que otros trabajen para tener ellos éxito, no pueden organizar un

equipo, y en ese momento que sus carreras gerenciales se detienen y surge la posibilidad de reflexión y cuestionamiento de que si ¿el líder nace o se hace?.

1.5 El líder ¿nace o se hace?.

Al respecto, Casares (1995, en Gutiérrez 2000), menciona que el líder nace, es decir, trae genéticamente la información necesaria para desarrollar las habilidades relativas al liderazgo que se ha de ejercer, pero también, el líder tiene la capacidad de aprender, se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia siempre y cuando el ambiente cultural sea propicio o lo permita.

Contrariamente Kouses y Posner (1997), afirman que ciertas personas parecen tener la habilidad para dirigir a otros, pero desafortunadamente la mayoría de los buenos líderes no nacen, se hacen, por lo tanto es una actitud que generalmente se desarrolla. El liderazgo no se transmite en los genes, se ha demostrado en investigaciones realizadas por los autores que el liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden observarse y aprenderse.

Goldsmith y Beckahard (1996, citado en Cabrera 2000), en el artículo “visiones, prácticas y estrategias para una nueva era” apoyan lo anterior señalando que F. Drucker ha discutido con cientos de líderes sus roles, metas y ejecuciones, lo que lo llevó a concluir que el liderazgo puede y debe ser aprendido, en la realidad hay pocos líderes de nacimiento.

La postura más neutral es la de Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dowe E. Johnson (1998), quienes opinan que los líderes nacen y se hacen. Para ellos la experiencia de trabajo, las dificultades, las oportunidades, la educación, el ejemplo, rasgos como la inteligencia, la energía física y las

posibilidades sociales se conjuntan para formar un líder. Aprender y fomentar las habilidades de liderazgo, fomente la eficacia de todo líder potencial.

1.5.1 ¿Por qué el individuo quiere convertirse en líder?

House y Singh (1987, en Bedolla 2007), piensan que las personas que aspiran a posiciones de liderazgo tienen un motivo de alto poder, junto con una alta inhibición de actividad (término psicológico para describir a una persona no impulsiva) y necesidades de baja afiliación (la gente no tiene un gran deseo de aprobación o contacto con los demás), lo que le permite ser distante con los subordinados y por lo tanto más objetivo respecto a la distribución de los recursos, delegación y disciplina. Las personas aprenden que el ejercicio del poder o control sobre los demás, o sobre el ambiente es muy grato. Para reproducir este sentimiento placentero la gente busca oportunidades adicionales para ejercer el control.

1.6 Liderazgo formal vs. liderazgo informal:

El liderazgo se relaciona con los líderes en los puestos de la organización (liderazgo formal), aunque gran parte del liderazgo ocurre fuera de las organizaciones de trabajo (liderazgo informal) como la familia, la religión las organizaciones de voluntarios y los equipos deportivos. Los grupos sociales ejercen liderazgo y aunque algunas personas influyen más que otras, el hecho es que las oportunidades de liderazgo están abiertas a todos. (Daft y Steer, 1992 en Palao 2002).

Generalmente si el liderazgo formal falla, los líderes informales llenan ese vacío, éstos pueden ser tan importantes como los formales. Lo que permite esta postura es apoyar la teoría de que el líder se hace.

1.7 Niveles de liderazgo:

El liderazgo es importante en todos los niveles de la organización, pero las actividades y funciones cambian de acuerdo con el nivel jerárquico. El líder tiene un papel distinto y requiere habilidades distintas en los niveles inferiores que en los superiores. La perspectiva micro del liderazgo se aplica a la dirección de los subordinados inmediatos, mientras que la perspectiva macro se relaciona con la organización como un todo. Los requisitos del liderazgo pueden establecerse dentro de dos dimensiones: la dimensión cognoscitiva que comprende el aspecto intelectual, conceptual, de planeación realización de labores y toma de decisiones intelectuales y conceptuales. La dimensión afectiva que comprende el aspecto emocional, social y de relaciones humanas. Estas dimensiones varían según la habilidad y capacidad de liderazgo, la cual puede ser alta, media o baja dependiendo del nivel jerárquico que se ocupe dentro de una organización. Ambas dimensiones son necesarias en cada uno de los niveles jerárquicos (Daft y Steer 1992, en Palao (2002).

Los niveles de liderazgo mencionados pueden compararse con las capacidades que señala la “Ley y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, en la Administración Pública Federal” implementada en México en el año de 2004, esta Ley establece en el subsistema de “Capacitación y certificación de capacidades” según el grado de responsabilidad y nivel jerárquico las siguientes capacidades:

Capacidad de Visión del servicio público, que contempla los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos de carrera (integridad, transparencia, bien común y rendición de cuentas).

Capacidades gerenciales o directivas: Son las habilidades o actitudes que de manera general y por nivel de responsabilidad deben tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo.

Capacidades técnicas transversales: son los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del sistema, en materia como nociones generales de la administración pública federal, informática e idioma.

Capacidades Técnicas específicas: consisten en los conocimientos y habilidades de carácter técnico –especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto, en función del perfil de puestos.

Capacidades y nivel requerido por puesto:

Capacidad	Director General	Director General Adjunto	Director de Área	Subdirector	Jefe de Departamento
<i>Visión estratégica</i>	6	5	4	3	2
<i>Liderazgo</i>	6	5	4	3	2
<i>Negociación</i>	6	5	4	3	2
<i>Orientación a resultados</i>	6	5	4	3	2
<i>Trabajo en equipo</i>	6	5	4	3	2

Conferencia de Servicio Profesional de Carrera. Dirección General de Personal. SEP. 2006.

En la dimensión cognoscitiva definida por Daft y Steer (1992, en Palao 2002), podemos ubicar a las capacidades gerenciales y técnicas transversales. En la dimensión afectiva a la capacidad de visión del servicio público.

En el marco del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, las capacidades se definen como los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un

puesto

dentro

del

sistema.

1.8 Liderazgo y poder.-

El poder es la capacidad de ejercer un dominio para influir en otras personas y en los acontecimientos la influencia es el recurso básico del líder, lo utiliza para lograr el cambio deseado en éstas. (González, 2004).

Para Guillén (2000), las tácticas de influencia se consideran como un puente entre el poder y la conducta ejercida, así el ejercicio del poder implica una serie de conductas de influencia que reflejan el modo en que las personas que tienen poder intentan conseguir lo que quieren. La relevancia de estas tácticas de influencia se basa en la forma en las que se van a conseguir o no, pueden ser interpersonales u organizacionales.

Uribe-Prado (2001), menciona que una relación interesante es la que se da en las organizaciones, complicadas a veces por las estructuras jerárquicas. En las estructuras organizacionales es donde se observa el poder en los grupos, es decir las relaciones de poder, entre más de dos personas. Hablando de liderazgo opina que éste se debe ejercer mediante la persuasión y no por la dominación.

El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre la situación de otros y controlar su futuro.

1.8.1 Clasificación de las fuentes de Poder:

El liderazgo eficaz depende tanto de la aceptación de la orden por parte del seguidor, como del líder que la formula. El poder y la influencia son fundamentales para el trabajo de un líder, para ello puede hacer uso de las fuentes de poder las cuales a continuación se mencionan:

1.8.1.1 Poder Legítimo: Siempre que A emita una conducta deseada por B, en virtud del reconocimiento de la legitimidad de que disfruta B para prescribir dicha conducta.

1.8.1.2 Poder de Recompensa: Cuando A es capaz de ejercer influencia sobre B, en virtud de la posibilidad que tiene de recompensar a B cuando éste obedezca.

1.8.1.3 Poder de Coerción: Cuando A es capaz de ejercer influencia en B, en virtud de la posibilidad que tiene de infringirle castigo si éste no obedece. El poder de A sobre B concluirá cuando B deje de reconocer la posibilidad de que A le impondrá castigos por no aceptar la influencia ejercida.

1.8.1.4 Poder de Referencia: Existen personas con las cuales nos identificamos (referencia positiva) y otras con las que nada tenemos en común (referencia negativa). Cuando la influencia ejercida por A sobre B, proviene de que B haya tomado a A como punto de referencia (positiva o negativa), la base de la influencia ejercida es el poder de referencia.

1.8.1.5 Poder de Conocimiento: Se dice que A tiene poder de conocimiento sobre B cuando B obedece las prescripciones dictadas por A, en virtud de la aceptación del conocimiento demostrado por A.

1.8.1.6 Poder de Información: Es cuando una persona A cambia su comportamiento o actitud en función de una reorganización cognoscitiva provocada por el contenido de una influencia ejercida por otra persona, B y no en virtud de alguna característica específica asociada a B.

Los poderes mencionados son organizacionales, las políticas, la cultura de la organización los prescriben. Parte del trabajo del líder consiste en usarlos en

forma inteligente para motivar a los seguidores. Hellriegel, (1999 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

También las bases de poder cambian dentro de las organizaciones a causa de los avances tecnológicos que facilitan el trabajo en las empresas, a la capacidad creciente de los empleados para utilizar información con el objeto de tomar decisiones el aplanamiento de la jerarquía organizacional.

Es probable que un equipo no alcance niveles de desempeño excepcionales si su líder se apoya sólo en el poder organizacional formal. Por lo tanto, apoyarse en el poder referente y en el de experto que son los poderes meramente personales, quizá conduzcan a una mayor satisfacción en el trabajo, menos ausentismo y rotación.

En suma los dirigentes deben otorgar poder a los empleados para obtener resultados. Para Hellriegel, (1999 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), el poder real consiste en lograr que las personas se comprometan.

La forma de cómo se conduce el líder influye en los resultados y cumplimiento de los objetivos, tal y como revisaremos a continuación:

1.9 Estilos de liderazgo:

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en práctica, (Davis, 1986 en Palao, 2002).

Uno de los primeros investigadores que se interesaron en estudiar el liderazgo fue Lewin, (1939, en Bedolla 2007), quien expuso en su teoría “Estilos del Comportamiento de Lewin” tres estilos, según el uso de autoridad del líder:

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Laissez-Faire

Existe también un cuarto estilo que es el Autocrático-Democrático, variante de los estilos mencionados.

1.9.1 Democrático:

El líder toma parecer en las decisiones con el grupo, mantiene un ambiente de armonía y confianza, sugiere las alternativas para trabajar, fomentar la participación del grupo, o bien permite a los miembros que trabajen de la mejor forma para cumplir las tareas.

Este tipo de liderazgo utiliza el elogio para enseñar los métodos, los medios, los criterios y los procedimientos. Para realizar una tarea utilizan la decisión del grupo y la mayoría de los votos.

Cuando el grupo de trabajo no está dispuesto o preparado para asumir una responsabilidad, la actitud del grupo se torna de inconformidad e insatisfacción, lo cual provoca bajas en la productividad.

Por otra parte, cuando los líderes ejercen el estilo democrático y éste es aceptado satisfactoriamente por el grupo generalmente se reacciona en forma diferente mostrando satisfacción, entusiasmo, rendimiento y aún en casos en que el líder abandone temporalmente al grupo, éste continua trabajando. La efectividad depende de que los subordinados acepten su responsabilidad y muestren iniciativa, sin importar la complejidad y el tipo de tarea a realizar (Fiedler y Chemers, 1989 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

1.9.2 Estilo Autocrático.

El líder es quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos. En este estilo de liderazgo se utiliza el manejo absoluto del poder, otorgando seguridad. Existen metas y control de los medios para realizar el trabajo por parte de los empleados (Cartwright y Zander, 1985 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Las desventajas de este estilo pueden ser la dependencia y la sumisión de los subordinados, por lo tanto existe menor individualidad, menor responsabilidad y mayor evasión de poder.

Cuando el líder no está presente, el equipo deja de trabajar y en caso de haber desintegración del grupo se presenta la conducta denominada “chivo expiatorio” que es la concentración de la agresión en un miembro único del grupo.

En este sentido, me parece importante citar la aportación de Altemeyer (1981 en Uribe 2006), después de 15 años de investigación con el instrumento RWA (Right Wing Authoritarianismo), quien encontró que el comportamiento autoritario, es un síndrome emocional compuesto de tres actitudes: sumisión Autoritaria, siendo el grado de sumisión a las autoridades establecidas y legítimas por la sociedad; la agresión autoritaria, la cual se trata de una agresión generalizada, frecuentemente dirigida hacia personas de estatus inferiores y que debe ser aplicada por las autoridades; finalmente, el convencionalismo, representado por un alto grado de adherencia a las convenciones sociales establecidas y apoyadas por las autoridades socialmente aceptadas. Según Altemeyer (1981) y House y Howell (1992, en Uribe 2006) las personas autoritarias tienden a ser etnocéntricos e intolerantes

y punitivos hacia las minorías, así como tolerantes hacia actos ilegales cometidos por la autoridad contra personas indeseadas o minorías.

1.9.3 Laissez-Faire.

El líder delega responsabilidades y toma de decisiones al grupo, y su participación es mínima. Concede absoluta libertad para las decisiones individuales o de grupo, no participa en las decisiones, sino para proporcionar información cuando se la piden y no hace ningún esfuerzo para propiciar la toma de decisiones o la realización del trabajo, en cierto sentido, el líder cede el poder y el control a sus subordinados (Miner 1985, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Este estilo de liderazgo, a diferencia del autocrático y democrático, produce menos concentración en el trabajo y una calidad del mismo más pobre que otros.

El líder no toma la iniciativa en las metas y los medios para el logro de los objetivos, independientemente de que se lleguen a plantear. El hecho de que el líder no proporcione sugerencias para lograr los objetivos produce una desorganización, menor eficiencia, insatisfacción, desaliento e irritabilidad de los seguidores, dado que nadie sabe qué hacer, ni qué esperar del trabajo grupal (Keith y Newstrom 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Posteriormente Lewin, (citado en Bedolla, 2007) propuso otras teorías para explicar las funciones y características que tienen los líderes en las organizaciones, en la Teoría de los Rasgos.

1.9.4 Autocrático-Democrático:

Este es otro de los modelos dentro de las teorías de estilos de conducta Mc Gregor (1971, citado en Bedolla 2007), lo presentó basándose en sus teorías X

y Y que marcan los extremos en los estilos de liderazgo. Propuso que la teoría Y es la llave del trato, mediante el concepto de integración, es decir, la integración de las metas organizacionales con las de los individuos.

Las características de este estilo de líder es que tiende a parecerse al demócrata, pero no puede lograrlo por su falta de madurez afectiva y por su actitud de autoridad; tratan de convencer, es experto en el empleo de los procedimientos más eficaces que permitan dar al grupo la ilusión de cierta autonomía, en el mejor de los casos sólo es un hábil manipulador.

Según Robbins, (1987 en Bedolla 2007), dice que si los patrones de comportamiento autocrático-democrático fueran vistos tan sólo como dos posiciones extremas a este modelo se le llamaría como teoría del comportamiento. En un extremo el líder toma una decisión, se la dice a sus subordinados y espera que éstos lleven a cabo esta decisión. En el otro extremo, el líder comparte por completo su poder de tomar decisiones con sus subordinados, permitiendo a cada miembro del grupo que tenga el mismo peso.

1.10 Supuestos teóricos y empíricos sobre el liderazgo:

Según indica Arias (1977), una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, es la de coordinar el esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos, a fin de lograrlo requiere diseñar una serie de procedimientos, premios, sanciones, etc. Estas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría, es

decir, los postulados constituyen los elementos básicos del armazón que fundamentará el posible conocimiento marcará las consecuencias para la acción. Los postulados entonces constituyen suposiciones que pueden ser o no ciertas, además quizá no son demostrables. Pero como para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, procedimientos de la organización y/o normas de acción deberán entonces basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana.

1.10.1 Teoría “X” o Teoría tradicional:

Esta teoría supone que a las personas no les gusta trabajar, que la gente trabaja solo por dinero, es irresponsable y carece de iniciativa. Por lo anterior es necesario dar a la gente tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios. Controlándola estrechamente se espera que la gente alcance los estándares fijados.

A este sistema se le ha llamado sistema tradicional, debido a que es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Los supuestos, las políticas las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Es necesario evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa y despensas familiares.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En éstas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas “locuras” para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en especie, es la forma de despensas familiares. Esta nueva tendencia reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales. El estilo autocrático corresponde a esta teoría (Gutiérrez, 2000).

1.10.2 Teoría Y:

Según Arias (1977, en Cabrera 2000), a raíz del fracaso evidente de la teoría Z y de la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro *Personality and organization* (1957) en el cual señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; debido a que con los años el ser humano en la cultura occidental tiende a desarrollarse de un estado de pasividad a un estado de actividad constante, pasando de un estado de dependencia respecto a otras personas a uno de relativa independencia, ocupa también posiciones superiores o semejantes a las personas de su edad en contraste de cuando era niño y tenía un estado de total subordinación, y puede además desarrollar una conciencia un control de si mismo. Esta teoría supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección, posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo. Impone crear un ambiente propicio para que los

subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, los subalternos tomen decisiones y el jefe trate constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y/o su autodirección. Se espera entonces que las decisiones las actuaciones mejoraran por las aportaciones de los subordinados, éstos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización, su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución. El estilo democrático corresponde a esta teoría (Gutiérrez 2000).

1.10.3 Teoría Z:

En esta teoría agregada según refiere Arias (1977), la gente quiere sentirse importante, pertenecer a grupos, a ser informada, y desea que sus méritos sean reconocidos Cabrera (2000), por lo tanto esta teoría maneja los supuestos de: reconocer un trabajo bien hecho, mantener informados a los subordinados sobre cambios y desempeño laboral, lograr que la gente se sienta importante, vendiendo las ideas para ser ejecutadas, establecer un espíritu de “gran familia”, explicación por parte del jefe del “porque” dan las órdenes. De esta forma se espera que el trabajador se encuentre satisfecho y así produzca más, los subordinados cooperen de buen grado, los elementos tengan una resistencia menor a la autoridad. Esta teoría supone que el jefe no debe “empujar” a sus subordinados, como en la teoría X, sino, digamos, “jalarlos” hacia su lado.

El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal,

obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección – no “comunicación” ni despotismo-, logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos.

Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no “con el uso del látigo”, sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad del trabajar. Pigers y Myers (1969, en Cabrera 2000).

1.10.4 Modelo o teoría de los rasgos:

Esta teoría se centró en la identificación de los rasgos o características personales que diferenciaban a los líderes de sus seguidores (Bedolla 2007).

Durante los siglos XIX y XX las teorías del “gran hombre” aseguraban que los grandes líderes tienen características innatas especiales que los destinan a alcanzar una posición de influencia como la energía física, la inteligencia y el don de gentes. Conforme avanzó el siglo XX, después del año de 1945, cambio de la explicación del por qué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos del liderazgo en situaciones organizacionales.

En este siglo la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo debido a que muchas

personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones (Daft y Steer 1992, en Palao 2002).

Este modelo se basa en las características observadas en muchos líderes. En 1969, Gibb (citado en Rodríguez 1988), propuso algunas de las características necesarias en el personal con función de mando: inteligencia, extraversión, dominancia, empatía. Desde este punto de vista simplemente se deben medir estas características para identificar a los líderes.

También Stodgill (1984 en Hersey, Keneth, Blanchard), añade nuevos estudios que relacionan a la personalidad y el liderazgo, con adultos en organizaciones formales. Encontró que las características que se asocian con el liderazgo exitoso destacan: la actividad, la inteligencia, dominancia, confianza en sí mismos, motivación de logro y las habilidades interpersonales. Varias de ellas pueden considerarse como cualidades o habilidades más que como rasgos de personalidad. La ventaja de considerar que son habilidades y no características estables de la personalidad radica en que podemos evaluar la presencia de las habilidades requeridas y desarrollar las convenientes para el puesto a través de un entrenamiento específico.

Asimismo, Gary A. Yukl (1994, en Hersey, Keneth, Blanchard 1998) ofrece las siguientes habilidades y rasgos: Adaptable, alerta al medio social, ambicioso y orientado a logros, asertivo, cooperativo, decidido, seguro, dominante, enérgico, persistente, confiado, resistente a la tensión, inteligente, creativo, diplomático y discreto, facilidad de palabra, organizado, persuasivo y sociable.

Pese a lo anterior, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir el éxito del liderazgo al menos por tres razones:

Primera: aunque se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos. De hecho la lista de los rasgos de personalidad nunca termina. Eugene E. Jennings (en Hersey, Keneth, Blanchard 1998), concluyó que en 50 años de estudio no se ha producido un rasgo de personalidad o cualidades que sirvan para distinguir a los líderes de los demás.

La segunda crítica se relaciona a las características físicas como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud con el liderazgo eficaz. Por último, la mayor parte de estos factores se ha relacionado con exigencias de las situaciones que afectan en forma importante la eficacia de un líder.

El contar con ciertos rasgos incrementa la probabilidad de que el líder sea competente, pero no garantiza la eficacia; y la importancia relativa de ciertos rasgos depende de la naturaleza de la situación de liderazgo.

1.10.4.1 Teoría de Liderazgo Carismático:

La palabra “carisma” deriva del griego charis, que significa “don”, en especial “don” de los dioses Conger, (1991; Cavalli, 1999 en Bedolla 2007). Según Weber (1980 en Bedolla, 2007), por carisma se debe entender una cualidad considerada extraordinaria de una personalidad por la cual, se le cree dotada de fuerzas y propiedades sobrenaturales y sobrehumanas, o al menos excepcionales, no accesible a otros, o enviada por Dios y dotada de valor ejemplar.

De acuerdo con House y Howell (1992, citado en Uribe 2006), el carisma es el concepto central de muchos modelos relacionados con el liderazgo, tal es el caso del clásico liderazgo carismático de Weber (1983), retomado por House (1997), del liderazgo inspiracional Yukl & Van Fleet, (1982), del famoso liderazgo transformacional Avolio & Bass, 1988; Bass, (1985) y Burns, (1978) y del liderazgo visionario Sashkin, (1988, en Uribe 2006).

Según los autores, mediante el carisma los líderes transforman las necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de sus seguidores por los suyos. El líder logra por diferentes medios que sus seguidores desarrollen un alto compromiso personal hacia una misión previamente establecida por él. Dicho compromiso se distingue por el alto nivel con que se involucran en forma personal los seguidores por una misión, al grado de sacrificios y comportamientos de obligatoriedad y deber fuera de comportamientos individuales. En otras palabras, los seguidores anteponen los intereses colectivos sobre sus intereses personales.

En las teorías de liderazgo carismático se enfatiza la conducta simbólica del líder, la conducta y habilidad visionaria e inspiracional transmitida por éste mediante una comunicación no verbal con características y valores ideológicos que son imitados y admirados por los seguidores, en esta relación se establecen compromisos y vínculos que van más allá de afectos y cogniciones, al grado de establecerse relaciones sectarias complejas, dichas relaciones pueden ser en algunos casos muy productivas como en la psicología organizacional, pero también, pueden ser destructivas como en los suicidios colectivos Erdely, (2002, House, Spangler & Woycke, 1991; Rodríguez 2000 en Uribe, 2006).

Según House (1977) y Shamir, House & Arthur (1993, en Uribe 2006), los comportamientos en los seguidores son el resultado de seis comportamientos específicos por parte del líder: 1) Visión ideológica; se enfatiza en valores futuros como los derechos humanos, paz, libertad, orden, equidad, estatus, moral. 2) Metas lejanas; se plantean metas a largo plazo. 3) Comunicación y modelación de role; el líder comunica mensajes con valores morales de aceptación colectiva y desempeña roles implícitos en la visión a manera de ejemplos a seguir. 4) Expresión: Se permite la alta expresión de las expectativas de los seguidores. 5) El líder establece una alta comunicación confidencial con sus seguidores. 6) el líder favorece comportamientos de manera selectiva relacionados con logro, poder y afiliación. Weber (1983) afirma que un líder carismático propone soluciones radicales a grandes problemas sociales. Bass (1985, en Uribe 2006) sugiere que el líder carismático es muy sensible a las necesidades de sus seguidores. Congen & Kanungo (1987) y Sashkin (1988 en Uribe 2006), argumentan que el líder es una persona que toma riesgos extraordinarios en la persecución de su visión. De acuerdo con McClelland (1975, en Uribe 2006), existen dos tipos de líderes carismáticos:

- Socializados: Se basan en comportamientos igualitarios, favorecen los intereses colectivos, desarrollan y facultan de autoridad a otros, tienden a ser altruistas, trabajan en canales y sistemas de autoridad establecidos y se preocupan más por sus seguidores.
- Personalizados: Se basan en el dominio personal y autoritario, sirven a intereses personales, explotan a los demás y muestran indiferencia por

los derechos y sentimientos de otros, son narcisistas, impetuosos e impulsivamente agresivos.

Para House y Howell (1992 en Uribe, 2006), los tipos de liderazgo no son mutuamente excluyentes, ya que es posible que un líder presente las características de ambos tipos. Investigadores de corte social (sociólogos, historiadores, antropólogos, psicólogos) han reconocido que los líderes históricamente han mostrado dos caras del carisma: un lado brillante y un lado oscuro, coinciden en que las características y comportamientos de estas caras se sintetizan en la personalidad (Uribe, 2006). McClellan (1985), concluyó de que la evidencia psicológica colocaba al líder en posiciones de poder por un comportamiento denominado “necesidad de poder” (“n-power”), asociado a altos niveles de adrenalina, dopamina, endorfinas, capacidad de argumentación, competitividad, menos estabilidad en relaciones interpersonales y calidad en sus decisiones, más asertividad, menos cooperación, explosividad, rebeldía, resentimiento irritación, cinismo y el aparentar estar enojado. Fodor, (1984; Fodor & Farrow, 1979; Gough & Heibrun, 1975; McClelland, 1985 en Uribe 2006). Otra característica de este tipo de liderazgo es la manipulación y dominio de otras personas; Christie & Geis (1970 en Uribe, 2006), encontraron que un líder puede manipular a los demás, explotando en forma oportunista, con pérdida de la moral y disminución de afecto en las relaciones interpersonales. Basados en estos rasgos, en el narcisismo y en las ideas de Nicolás Maquiavelo, denominaron a este estilo de liderazgo como maquiavelismo (Uribe, 2006). De acuerdo con O’Connor, Mumford, Clifton Gessener & Connelly (1995, en Uribe 2006), el miedo, incertidumbre de resultados, objetos de creencia y auto-regulación son

otras variables de personalidad, aunque la combinación de estas características varía según la orientación del líder (personalizada o socializada).

Los seguidores del líder carismático son devotos de él, el compromiso de los seguidores es inquebrantable, de acuerdo a Weber (1964, en Bedolla 2007), los hombres no obedecen al líder carismático por tradición o por su status, sino porque creen en él y en sus cualidades.

La visión es la característica primordial del líder carismático, mientras que el resto de las conductas son medios para comunicar y alcanzar dicha visión. Conger (1991), señaló que además de su sencillez proporciona una amplia perspectiva del propósito de la organización.

1.10.4.2 Perfil del liderazgo carismático:

- * Son agentes de cambio: Ven las limitaciones de las situaciones, por su sentido de insatisfacción con el estado actual de las cosas (statu quo), son arriesgados House (1997, citado en Bedolla 2007).

- * Son impacientes: Las cosas deben cambiar hoy. Su impaciencia se traduce en acción.

- * Su intolerancia con el statu quo desafía la cultura y lo convencional dentro de la organización, alienando a otros Conger (1991, citado en Bedolla). La falta de convencionalismo es el sello distintivo.

- * Capacidad para resolver defectos y motivar el cambio por su visión estratégica, articulando una visión para el futuro de la organización.

- * El problema es el poder: No sólo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más atención sobre sí mismo. House (1977 en Bedolla 2007), señaló una alta necesidad de poder.

* Compromiso personal: Para motivar el cambio organizacional se requiere persuasión e inspiración Cavalli (1998, Conger 1991 en Bedolla 2007), señaló que para liderar se necesita pasión, ardor, celo, entusiasmo. Es decir, se caracterizan por un alto grado de satisfacción intrínseca.

* Maestros motivadores: Capaces de estimular un profundo sentido de compromiso e impulso en sus subordinados, quienes intentarán alcanzar lo aparentemente inalcanzable Conger (1991; House & Howell 1992, en Bedolla 2007).

* Creatividad e innovación: House & Howell, (1992 en Bedolla 2007).

* Poder de discurso: Gran capacidad de persuasión, a través del manejo efectivo del lenguaje y su apelación a las emociones de sus seguidores al hacer su discurso significativo para los oyentes. Su oratoria se caracteriza por ser enérgica, hipnotizante y emplear metáforas, analogías, anécdotas, estilos de lengua diferentes y recursos rítmicos que aseguran un impacto profundo y diverso (emociones, intelecto, imaginación y valores) sobre el compromiso de la audiencia House (1977 en Bedolla 2007).

1.10.4.3 Desventajas del líder carismático: Conger (1991 en Bedolla, 2007)

menciona las siguientes:

- Su tendencia a alienar a otros miembros de la organización.
- Su tendencia a cultivar el sentirse como alguien “especial” entre los miembros de su unidad operativa, lo que puede acompañar a la desvalorización de los miembros de la otra parte de la organización.
- Su estilo de administración tiende hacer autocrático e informal.

- Crean una dependencia total del seguidor o subordinado hacia él.
- Descuidan detalles y los delegan a otros.

Al líder le encanta ser el centro de atención y no le gusta compartir su alta visibilidad. Cuando el líder carismático se va, se crea un vacío de liderazgo Bryman (1993, en Bedolla 2007).

1.10.5 Modelo conductual:

Esta teoría se inició en los años cincuenta Gutiérrez (2000), denomina con el nombre de Teoría Conductual a la teoría que trata de la relación entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo.

Este modelo centra su atención en lo que en realidad hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Sugiere que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los grupos al logro de sus metas en dos formas:

- 1) A través de relaciones centradas en la tarea donde los integrantes dirigen su atención a la calidad y la cantidad del trabajo logrado.
- 2) Por medio de la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales, alentándolas y proporcionándoles un reforzamiento positivo Hellriegel (1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Gutiérrez (2000), apunta que existen tres estudios con los que se explica la teoría conductual, estos son: Escala o continuo de la conducta del liderazgo, estudios de la Universidad de Ohio State y los estudios de la Universidad de Michigan.

1.10.5.1 Modelo de Ohio/Michigan:

El mayor número de estudios de la conducta de los líderes proviene del programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, se

iniciaron a finales de la década de los años cuarenta, bajo la dirección de Ralph Stogdill (citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004). Esa investigación se encaminó a identificar los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y de las organizaciones.

Como resultado se identificaron dos dimensiones de la conducta del líder:

Consideración: La consideración es el grado en que los líderes tendrán relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación en dos sentidos, respeto por las ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos. Los líderes con este estilo se empeñan en la satisfacción de las necesidades del empleado. Comúnmente encuentran tiempo para escuchar y están dispuestos a aplicar cambios, buscar el bienestar personal de los empleados, son amistosos y accesibles. Un alto grado de consideración indica cercanía psicológica entre el líder y los subordinados, un grado bajo muestra mayor distancia psicológica y un estilo de liderazgo más impersonal Robbins (1998, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

La estructuración, es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados, con el fin de lograr las metas de la organización.

Los líderes con este estilo insisten en la dirección de las actividades del grupo a través de la planeación, la transmisión de información, la programación, la asignación de tareas, la insistencia de los límites de tiempo y las direcciones.

Estos líderes mantienen normas definidas de desempeño y piden a los subordinados seguir reglas estandarizadas Robbins (1998, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

En resumen, los líderes con un alto grado de estructura se preocupan por cumplir tareas dando órdenes esperando que se cumplan.

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, sospecharon que el comportamiento del líder no sólo se relaciona con las mediciones indirectas de desempeño, por ejemplo: ausentismo, quejas, rotación sino también con las medidas directas del desempeño, como el número de unidades producidas.

Lo anterior, indica que la productividad individual recibe la influencia de otros factores, entre ellos.

- La posición social del empleado dentro del grupo.
- La tecnología usada.
- Las expectativas del empleado, de un cierto tipo de liderazgo.
- Las recompensas psicológicas del empleado por trabajar con un tipo particular de líder.

La principal deficiencia de la investigación de la Universidad Estatal de Ohio fue la atención limitada que dio a los efectos de la situación sobre el estilo de liderazgo y prestó mucha atención a las relaciones entre el líder y los integrantes de una organización pero poca a la situación en que suceden las relaciones. Robbins, (1998 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

1.10.5.2 Estudios de la Universidad de Michigan:

Daft y Steer, (1992) y Robbins (1987, citados en Palao 2002), mencionan los estudios de liderazgo llevados a cabo en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan en fecha cercana a los de Ohio State que tenían objetivos similares. Estos estudios permitieron establecer dos dimensiones de la conducta de liderazgo: orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes que tenían la orientación al empleado eran descritos como personas orientados a las relaciones interpersonales, tomaban interés personal a las necesidades de los subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes con orientación a la producción recalcan los aspectos técnicos o de tarea del puesto, su preocupación fue el logro de las tareas en los grupos y los miembros del mismo eran un medio para este fin. Su objetivo era lograr la eficiencia y alcanzar las metas en la producción, aún con el descontento de los empleados.

1.10.6 Teoría de Blake Mouton:

Un tercer grupo de investigadores en 1964, crearon una perspectiva bidimensional de la conducta del liderazgo. Blake y Mouton (1980 en Palao, 2002), de la Universidad de Texas, propusieron una matriz denominada la “Nueva Matriz Administrativa”, que categorizaba al liderazgo con base en su “preocupación por la producción” y su “preocupación por las personas”. Los dos rasgos presentados por estos investigadores son similares a los rasgos de las Universidades de Ohio/Michigan de conducta de líder. Las conclusiones de la investigación sugieren que los líderes logran un mejor desempeño cuando emplean un estilo de liderazgo enfocado a las personas como a la producción.

1.10.7 Modelos de contingencias de Fiedler:

Fiedler y Chemers (1989, en Palao 2002), crearon el primer modelo de contingencia para el liderazgo. Los conceptos de orientación a las personas y orientación al trabajo establecen las bases para teorías perfeccionadas de contingencia para el liderazgo. Este modelo sostiene que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en que trabaja el líder. A medida que la

situación varía, los requisitos del liderazgo deben cambiar. Así el desempeño eficiente del grupo depende de la adaptación propia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le otorga control e influencia al líder.

Especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y del grado en que el líder controla e influye sobre la situación. Las tres variables de contingencia del modelo son ambiente del grupo, estructura de la tarea y la posición de poder del líder.

Ambiente de grupo: La aceptación del líder por parte del equipo se llama ambiente del grupo. Un líder aceptado por sus empleados inspira lealtad y necesita pocos indicadores de jerarquía para lograr que se comprometan con una tarea

Estructura de la tarea: La medida en que desarrollan los empleados la tarea, rutinaria o no, constituye el grado en que existe estructura de la tarea. Una tarea rutinaria seguramente tendrá metas definidas con claridad, consistirá de tan sólo unos cuantos pasos o procedimientos, será verificable y tendrá una solución correcta. Al otro extremo se encuentra la tarea que no es rutinaria. En esta situación el líder, quizá no sepa más acerca de la manera de realizar la tarea que los propios empleados. Es posible que carezca de metas claras o sean cambiantes y existan múltiples rutas para su logro; la tarea no puede hacerse de manera mecánica.

Poder del líder: El grado en que el líder posee poder de recompensa, coercitivo y legítimo, se conoce como la posición del líder.

Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) para medir el estilo de liderazgo, las calificaciones se obtienen cuando se pide

a los empleados que piensen en todas las personas con las que han trabajado más, luego identifiquen a la persona con la que han trabajado menos.

El sujeto califica entonces al compañero de trabajo menos preferido con un conjunto de 18 escalas, cinco de las cuales son las siguientes: agradable-desagradable, amistoso-no amistoso, acogedor-repulsivo, relajado-tenso.

Para Fiedler si los líderes de CTMP bajo o alto son más eficaces depende del grado en que la situación permite al líder influir sobre los demás.

Este modelo tiene varias limitaciones: en especial los críticos han objetado el uso del compañero de trabajo menos preferido argumentando que se necesitan mejores medidas de las conductas del líder.

Del CTMP se ha dicho que es un concepto de una sola dimensión; es decir, implica que si la gente está muy motivada para realizar las tareas, sí se preocupa por las relaciones con los empleados y viceversa.

Se han objetado las suposiciones de Fiedler sobre el hecho de que la calificación de CTMP de una persona se mantiene constante a lo largo del tiempo y de que existen pocas probabilidades de que cambie. Tampoco se toma en consideración que los líderes influyen tanto sobre la estructura de la tarea como sobre el ambiente del grupo gracias al conocimiento de la situación.

Por lo tanto, debido a que el líder es capaz de cambiar la tarea, ésta no es una variable de contingencia en el modelo. La naturaleza de una tarea puede determinarse, al menos en parte por el estilo del líder. A pesar de estas limitaciones, el modelo de contingencias de Fiedler tiene tres implicaciones importantes para los líderes:

Primero tanto los líderes motivados por las relaciones como por las tareas se desempeñan bien en ciertas situaciones, pero no en otras. Personas con rendimiento notable en el nivel que reciben un ascenso tal vez fracasen en el nivel superior debido a que su estilo de liderazgo no está de acuerdo a las exigencias de la situación.

Segundo: La efectividad de los líderes depende de la situación, por lo tanto una organización afecta la efectividad de un líder con un grupo si cambia el sistema de recompensas o modifica la situación en sí misma.

Tercero: los mismos líderes son capaces de alterar su situación.

1.10.8 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo se basa en la cantidad de conductas de relación de tareas que el líder aporta en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor.

El comportamiento de tareas indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde, cómo llevarlo a cabo.

Los líderes que utilizan la estructura del comportamiento de tarea controlan y supervisan de cerca la conducta de sus seguidores.

El comportamiento de relación señala el grado en que un líder escucha, brinda apoyo y estímulo y hace que participen los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

El modelo identifica cuatro estilos de comportamiento del líder.

a).- El estilo explicativo: brinda instrucciones claras y específicas, debido que los seguidores no pueden o no se hayan dispuestos a realizar la tarea, se necesita una dirección específica y supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las tareas.

b).- El estilo de convencimiento: es más eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aun no son capaces de realizar las tareas. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y los seguidores y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad para llevar a cabo sus tareas.

c).- El estilo participativo: funciona mejor cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no están completamente seguros de su capacidad para hacerlo. Este nivel moderado de disposición del seguidor exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos y estimule y respalde a los seguidores en el uso de las habilidades que desarrollaron.

d).- El estilo de delegación: brinda pocos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas.

1.10.9 Modelo de trayectoria Meta-House

El modelo de trayectoria-Meta de House sugiere que para ser eficaz, el líder seleccionará un estilo que aumente la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño.

House, cree que un líder es capaz de motivar a los empleados si aclara la naturaleza de la tarea, reduce los obstáculos para la conclusión exitosa de la misma y aumenta las oportunidades de que los trabajadores obtengan satisfacción laboral. Los empleados estarán satisfechos con sus trabajos en la medida que su desempeño conduzca a recompensas.

Este modelo identifica cuatro estilos de comportamientos del líder.

a).- Liderazgo de apoyo: se refiere a tomar en consideración las necesidades de los empleados, mostrar preocupación por su bienestar y crear un ambiente

amistoso en el equipo de trabajo. Este comportamiento es similar al estilo de consideración que identificaron los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio Hellriegel (1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Este modelo resulta apropiado cuando los empleados tienen una tarea tediosa, el líder puede hacer más agradable el desempeño de la tarea si toma en consideración y apoya las necesidades de los empleados.

b).- Liderazgo directivo: consiste en dar a los integrantes asesoría específica, solicitarles que se apeguen a las normas y reglamentos, programar y coordinar su trabajo y establecer estándares de desempeño. Este comportamiento es similar al estilo de estructuración identificada por los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio.

Es ideal para tareas con muy poca estructuración y no rutinarias. Los líderes directivos ayudan a los empleados a enfrentar la incertidumbre de la tarea y a aclarar las rutas a seguir para lograr la satisfacción y un mejor desempeño laboral.

c).- Liderazgo participativo: es el que invita a consultar con otros y evaluar sus opiniones y sugerencias al tomar decisiones. Permite compartir información, poder e influencia entre los directivos y los empleados. Cuando la tarea es clara, es posible que los líderes participativos contribuyan a la satisfacción y mejora Hellriegel, (1999 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

d).- Liderazgo orientado al logro: el líder establece metas desafiantes, busca mejorar la calidad en su trabajo, insiste en la excelencia del desempeño y muestra un alto grado de confianza en que los integrantes asumirán la responsabilidad de tareas complejas y lograrán estándares de desempeño alto Hellriegel, (1999 en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

1.10.10 Modelo de liderazgo de Vroom y Jago.

Víctor Vroom y Arthur Jago (en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), desarrollaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan, los líderes en la toma de decisiones y la elección del estilo de liderazgo. Estos advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren en estructura, costos e información de manera que después de determinar el tipo de problema al que se enfrentan, se ofrecen lineamientos para seleccionar un enfoque más autocrático o más consultivo según corresponda. Las opciones son:

Autocrático I: El líder resuelve individualmente el problema, utilizando la información ya disponible.

Autocrático II: Obtiene información de los subordinados y luego decide.

Consultivo I: Explica el problema a cada uno de los subordinados, de quienes obtiene ideas antes de decidir.

Cosultivo II: Se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema y obtener aportaciones y después decide.

Grupal II: Comparte el problema con el grupo y facilita una discusión de opciones y el acuerdo grupal sobre una solución Keith y Newstrom (1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Aunque pudiera parecer fuera de contexto incluir en este capítulo algunos datos sobre liderazgo femenino, se mencionan por la creciente participación y resultados de la mujer en las organizaciones como líder, tanto en México como en el extranjero se ha reconocido su talento, por lo que es oportuno y necesario hablar de la mujer en este rol, su papel a través de la historia, sus características naturales, logros y su futuro cada vez más cierto y productivo

en el sector laboral, dirigiendo acertadamente grupos de trabajo en empresas e instituciones en todo el mundo.

Por algo mencionó sabiamente Goeth “Si quieres saber lo que es debido hacer en cada caso, ve a la tierra de las mujeres”, Henestrosa (2006).

Liderazgo Femenino

1.10.11 Antecedentes:

En México el reconocimiento hacia la mujer se inició, en el año de 1953, la mujer ganó terreno en la vida pública al obtener el derecho al voto. En los años 70' es cuando más se desarrolla el trabajo femenino, sobre todo en los sectores de servicios tales como: hoteles, comercios y transportes (www.edu.mx/trabajadoras/24derechos).

En 1975, durante la celebración del Año Internacional de la Mujer, por la Organización de las Naciones Unidas, se manifestó de manera pública la existencia de un movimiento feminista mexicano, que demandó los siguientes derechos: una mejor condición dentro de la sociedad; es decir, derecho a la educación, a la maternidad, divorcios con equilibrio, derecho al aborto, penalización al hostigamiento sexual, entre otros. (www.edu.mx/trabajadoras/24derechos).

En la década de los ochentas, período de crisis y reestructuración económica en México, se caracterizó por una creciente presencia y participación de la mujer en la actividad laboral.

Hacia los años noventas, según estudios sobre la mujer del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se apreciaron los siguientes resultados:

- a) El nivel de ingresos fue menor, respecto a las percepciones del hombre.
- b) Una vez empleada, goza de mayores prestaciones.
- c) Las cifras muestran que el nivel de instrucción femenino está a la par del masculino, ayudando a reducir la brecha profesional, punto de partida para la equidad de oportunidades.
- d) En cuanto a su posición en el trabajo, son más las mujeres asalariadas, mientras que los hombres las superan en el rubro de trabajador independiente y empleadores.
- e) Respecto a los ingresos sólo el 74 % de las mujeres recibe ingresos mayores a cinco salarios mínimos. (www.edu.mx/trabajadoras/24derechos).

Para 1998, la tasa de participación femenina en el trabajo llegó al 37%; se inició el cambio, se pasa del concepto de emancipación, basado en la igualdad entre los sexos, al de liberación, que implica el derecho a ser diferente. (www.edu.mx/trabajadoras/24derechos).

1.10.12 La mujer ejecutiva y los retos del nuevo liderazgo:

El desarrollo de la historia del liderazgo femenino y el mando en las organizaciones se encuentran una serie de creencias alrededor de la promoción de mujeres en los puestos de mando. Dichas creencias se contraponen en el mismo sentido, tanto en ambiente de trabajo como fuera de éste, se ven reflejadas en frases cotidianas, “la mujer no tiene la suficiente autoridad para mandar”, “si está en ese puesto, es porque lo hizo el favor al jefe”, los hombres tienen una predisposición a dar órdenes por eso son más

eficaces” y “los hombres son más racionales que las mujeres para dirigir una organización” Aguirre (2000, citado en Limón, 2006).

Las frases anteriores forman parte de la idiosincrasia en un gran número de individuos de ambos sexos. Este pensamiento impacta en la forma en la que se conceptualiza la posición de hombres y mujeres en el ámbito laboral, motivo por el cual, la diferencia significativa entre ambos sexos en puestos de mando en las organizaciones, ha permitido que los primeros delimiten desde una visión androcéntrica, el perfil o curso que debe seguir la organización. Según Rius (2000 en Limón, 2006), el mando en las organizaciones protagonizado principalmente por los hombres, se ha visto asociado a la capacidad superior, a la producción de riquezas, de ganancias, a lo racional, lo creativo, enfocado a la competitividad, a lo verdadero, lo exacto. Se trata del trabajo “socialmente útil”. Consecuentemente se ha asociado al poder económico, a la excelencia, y al buen desempeño, en el mercado de trabajo que demanda razón, precisión y triunfo. Estas son cualidades con las que ha sido dotado “naturalmente” el hombre para afrontar los problemas en las organizaciones y que describen a un líder principalmente del género masculino.

Al respecto, Makhijani y Klonsky (1992, en Limón, 2006), encuentran que al menos en el ámbito empresarial, se define a los líderes como instrumentales, orientados a los resultados, autónomos. Sin embargo, en la actualidad parece existir un amplio interés en el liderazgo participativo, no jerárquico, que sea flexible y orientado al grupo; dichas características están vinculadas al género femenino.

En el actual proceso de cambio, los modelos tradicionales de organización laboral se muestran caducos, pero resultan demasiado provechosos. Esta inadecuación se explica, de manera clara, en actividades directivas. El estilo directivo clásico de jefe único que ordena y manda, no se adapta a las necesidades empresariales del momento. En su lugar aparecen nuevos modelos directivos, cuyo éxito procede, más que de mandar, de liderar a un grupo y conseguir que entre todos se desarrolle un sentido de equipo y de empresa común, que haga que los miembros se sientan partícipes del trabajo y responsables de sus respectivas competencias. Adair (1991, en Limón 2006).

A través del tiempo las mujeres han realizado diversas acciones como participar y confrontar las limitaciones que la misma sociedad les ha impuesto y paulatinamente han integrado su presencia a escenarios donde era escasa o nula. Ellas, a decir de Lips (2003 en Limón, 2006), han llegado a ocupar puestos administrativos, gerenciales y políticos; en los cuales han demostrado sus habilidades para dirigir a una gran cantidad de personas que están a su cargo, lo que ha llevado a óptimos resultados en su liderazgo.

En este sentido se ha encontrado que una vez que las mujeres alcanzan un mayor nivel de instrucción se convierte en un factor decisivo para que busquen trabajar en puestos de poder. Mientras más elevado sea el nivel de instrucción de la mujer, provocará diversos cambios en su identidad, sus creencias, su personalidad y su forma de comportarse con los demás en función de la ocupación de puestos de mayor jerarquía (Fisher 1999, en Limón 2006).

Cierto sector se inclina por la teoría de que las mujeres son mejores motivadoras que los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria,

estimulando la participación, compartiendo información y fortaleciendo la autoestima de los demás. Al parecer, la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción.

En un intento por describir lo que hacía un directivo, Mintzberg (1973, en Limón 2006), realizó un exhaustivo estudio en el cual encontró que los gerentes (hombres) trabajaban a un ritmo continuo sin ninguna interrupción, disponían de poco tiempo para las actividades que no estuvieran directamente relacionadas con su trabajo, mostraban preferencia por entrevistas improvisadas, les faltaba tiempo para la reflexión, y tenían dificultades para compartir la información. En un estudio similar Helgessen (1993, en Limón, 2006), identificó una serie de diferencias en la forma de ejercer el liderazgo por las mujeres; éstas trabajaban con un ritmo estable con breves pausas programadas, no consideraban como interrupciones las entrevistas no programadas, se hacían de un tiempo para reflexionar y ocuparse de actividades no relacionadas con su trabajo, mantenían una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones, se consideraban a sí mismas como multifacéticas y finalmente, estaban más orientadas a compartir la información sobre la organización.

Por otra parte, algunos investigadores sugieren algunas diferencias entre hombres y mujeres líderes, pero no hay conclusiones rigurosas al respecto, (Feregrino 2002, en Limón 2006).

La competencia desigual ha llevado a que las pocas mujeres que ocupan puestos de nivel ejecutivo, sean realmente las mejores en su especialidad. Esto comprueba que los grados de exigencia para que las mujeres mantengan su puesto, son mayores a las exigidas a los hombres. Por lo que la participación de las mujeres ejecutivas en la revolución gerencial es una garantía para las empresas que hoy requieren renovarse, según menciona Martínez (1998).

Desde la perspectiva del estudio del género en los altos mandos, se ha considerado que cuando las mujeres acceden a puestos intermedios y altos en las empresas ante ellas se abren dos posibilidades. Obviamente, el que opten por una u otra estará, en alguna medida, influida por el contexto laboral del que se trate (sector, tipo de empresa, grado de feminización, nivel laboral, valores y normas dominantes, etc.). Estas posibilidades consisten: en mantener el estilo considerado tradicionalmente femenino; o bien, asimilarse al estilo y las formas que aún dominan en las empresas; esta segunda posibilidad consiste, en adoptar algunas de las prácticas tradicionalmente masculinas (Villanueva 2001, en Limón 2006).

Cuando la mujer sale del ámbito familiar, se dice que adopta una actitud masculina porque las mujeres migran de sus formas femeninas y dejan de serlo, como una traición de género a los estereotipos naturalizados y normalizados. A pesar de esto las mujeres han demostrado que pueden realizar tareas que sólo eran para los hombres, esto quiere decir que tienen las mismas capacidades del hombre y que el concepto de masculinidad está sobrevaluado. (Lamas 2003, en Limón 2006).

Los espacios y las esferas laborales preponderantemente están marcados por la cultura política masculina patriarcal, en la cual las maneras de hacer las cosas, los procedimientos y las reglas están normalizados. Para ser aceptadas, las mujeres que llegan a los puestos de mando tienen que amoldarse a esa cultura androcéntrica, de acuerdo a González (1997, en Limón 2006).

En el marco de la política, Rius (2000, en Limón 2006), dice que las mujeres de la actualidad pueden sintetizar su doble experiencia y avanzar siendo bilingües y biculturales. Sólo así es posible a la vez, desmontar la cultura política masculina e introducir como asuntos de interés general los intereses específicos de las mujeres y empezar a hacer política de “otra manera”, desarrollando características como la decisión, seguridad, intelecto, cultura, capacidad para el liderazgo público, la independencia y liderazgo económico en el escenario político o laboral. Se trata de formar mujeres de excelencia en cuanto a su desempeño profesional cuya subjetividad esté caracterizada por intereses cognoscitivos, necesidades de realización profesional y social, sensibilidad y preocupación por problemas sociales, en las cuales la capacidad de reflexión, la autoestima favorable y la necesidad de independencia se articulen con sensibilidad y deseo de realización en la vida privada.

En relación con lo anterior, Feregrino (2002, en Limón 2006), señala que se debe dejar muy claro el rol social familiar, cultural, profesional de la mujer y definir una línea de ascenso, establecer metas y el plan de acción para alcanzarlas. En otras palabras, tener muy claro quién es la mujer y hasta dónde quiere llegar al ejercer el liderazgo.

Carrero (1991, en Limón 2006), llevó a cabo un estudio para identificar la relación de la adopción del rol de género con el estilo de liderazgo, en el cual los resultados mostraron que las mujeres ocupando posiciones directivas, manifiestan una orientación a la tarea en una proporción mayor que a las relaciones interpersonales.

Por otra parte, Watson (1988, en Limón 2006) desarrolló la teoría de “la inversión de roles”, en la que sugiere que el ser mujer puede interactuar con la relación entre los estilos de liderazgo y los valores asociados; es decir, las mujeres invierten su representación cultural de rol de mujer, para adoptarlo al rol cultural que ellas creen vinculado socialmente con el liderazgo, de este modo consideran que tiene que comportarse de una forma más autoritaria y estricta con los trabajadores porque es el esquema de líder de empresa que identifican en mayor medida.

Sin embargo, Harragan (1992, en Limón 2006), señala que la capacidad de la mujer para adoptar conscientemente distintos roles desde la infancia, a través de los juegos “femeninos”, representa una ventaja para poder manejar las múltiples tareas de la gerencia, de manera que los “juegos de niñas” generan gradualmente ciertas habilidades y actitudes que se valoran en los puestos de trabajo, particularmente en las organizaciones actuales, donde se requiere innovación, emprendimiento y creatividad.

En otra interesante aproximación a partir de la influencia del juego en la conformación del género, Gilligan (1982, en Limón 2006) señala que puesto que las necesidades de los niños son diferentes para cada sexo, los tipos de juegos que eligen contribuyen a formarlos como seres humanos diferenciados. Los varones anteponen el resultado de la competencia –el triunfo- a las

relaciones personales y aprenden a sentirse seguros con las reglas, los límites y los procedimientos; y a someter su individualidad a la meta principal. Las mujeres por otra parte aprenden a valorizar la cooperación y las relaciones; a despreciar la excesiva reglamentación y las estructuras autoritarias; y a pasar por alto ciertos conceptos abstractos.

En suma, las distintas aproximaciones al estudio del género y el sexo han permitido identificar ambos conceptos como distintos. El sexo alude a cuestiones biológicas y el género a cuestiones sociales, culturales, políticas, laborales por mencionar algunas.

1.10.13 Por qué las mujeres:

Sobra citar nuevamente a Peters (2005), para el autor la mujer cubre todas las características que deben tener los líderes, mismas que ya se revisaron en párrafos anteriores, por los siguientes argumentos:

Señala un informe especial de BusinessWeek del año 2000, que lo dice todo: las mujeres mandan en el liderazgo. Nuevos estudios ponen de manifiesto que la mujer directiva eclipsa a sus colegas en casi todo lo que se mide por qué:

- El talento es cada vez más importante.
- La reserva de líderes no satisface las necesidades cambiantes del momento.
- Las mujeres son fuente de talento, especialmente talento para el liderazgo, olvidado.
- Las mujeres y los hombres tienen capacidades innatas diferentes.

Adicionalmente, cabe mencionar a Martínez, (1998) quien identifica que muchos sectores de la economía del siglo XXI van a necesitar el talento femenino, por las características de la mujer, entre ellas:

La mujer se puede adaptar de manera más eficaz a los cambios que hoy se requieren, pues sus características de género como la polivalencia, la flexibilidad, la intuición, la sensibilidad y la humanización de las relaciones laborales, hace que la gestión por parte de éstas sea más racional y creativa (Martínez, 1998). También el talento por las palabras, capacidad para leer capacidades no verbales, sensibilidad emotiva, empatía, paciencia, capacidad para hacer y pensar simultáneamente varias cosas, inclinación por la planificación a largo plazo, capacidad para entablar relaciones y negociar y preferencia para cooperar, llegar a un consenso y dirigir mediante equipos igualitarios.

Otra ventaja comparativa con relación al hombre es su disposición para delegar funciones, experiencia aprendida al combinar su vida familiar y la profesional, por lo que cuenta con otra forma de percibir lo que acontece en la empresa, puesto que normalmente el hombre tiene una visión cerrada de la organización que se vuelve su mundo. Esto permite a las mujeres integrar mejores modelos administrativos con el objetivo de elevar su productividad y eficiencia, proyectando los rasgos que definen el nuevo liderazgo promotor de modernizar los modelos de gestión-gerencial.

En relación a la educación diferencial por género, se puede decir que los valores considerados femeninos tales como el cuidado de los otros, el interés por escuchar y satisfacer las necesidades de las otras personas, las hacen más propensas a considerar el aspecto humano, a restar importancia a las

diferencias jerárquicas y rangos, así como a romper con las intolerantes formalidades de la organización (Martínez, 1998).

Como se observa, estas habilidades son las que desarrolla la mujer por el rol que socialmente desarrolla, sobre todo en su papel de madre-esposa en el espacio privado. Lo que hace suponer una mayor disposición para pensar en colectivo, ya que la mujer es una pieza clave en el proceso de socialización (Martínez, op.cit.).

Aunado a esto, la educación recibida profesionalmente hace que las mujeres puedan integrar con mayor sencillez la sensibilidad con la racionalidad, factores que hoy deben ir de la mano en el proceso de modernización productiva.

Concretamente la mujer como líder, en el marco de la actual competencia económica ha demostrado que posee además:

- Visión de equipo, pues lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica.
- Cuenta con una sensibilidad especial para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad.
- Le fue otorgado el don de comunicador, para que todo el personal conozca los objetivos de la empresa, lo que facilita a cada individuo su ubicación dentro de una colectividad, el reconocimiento de los conocimientos y experiencias que podría aportar para mejorar las condiciones de trabajo, y así optimizar los esfuerzos de la organización en la que se encuentra (Martínez, 1998).

A pesar de lo anterior, Peters (2005), reconoce que aún no se está preparado del todo para un liderazgo femenino, porque se sigue con esas jerarquías inspiradas por los hombres, dominadas por los hombres, se continúa haciendo reingeniería, incluso la forma de pensar, el mismo vocabulario de "ingeniería" continua inspirado por los hombres. A pesar de que se reconocen los derechos de la mujer, se ignora su fortaleza, se valora la fuerza, pero es difícil apreciar que la fuerza de las mujeres es mucho más acerada que la de los hombres. Se predica el valor de un nuevo tipo de empresa, pero se olvida a quienes quizá sean los más adecuados para dirigir las "Las mujeres". Debe ser automática la conexión mental entre "talento", "liderazgo" y "mujeres". (Peters, 2005).

Acelerar la incorporación de las mujeres en el liderazgo es un imperativo, en consecuencia la conclusión puede ser: Como líderes, las mujeres mandan.

El concepto que tiene Peters (2005), afortunadamente fue compartido en los E.U. ya que acaba de ocurrir un acontecimiento histórico dentro del liderazgo femenino en enero de 2007, en ese país fue elegida Nydia Velásquez, como la primer mujer Presidenta de la Comisión de Pequeños Negocios de la Cámara de Representantes. Una demócrata de Nueva York, nacida en Puerto Rico, que es la responsable de impulsar un ambiente favorable de negocios para 26 millones de pequeñas empresas.

En el contexto educativo mexicano en enero de este mismo año, por primera ocasión dentro de la Secretaría de Educación Pública, un Presidente de la República nombra dentro de su gabinete a una mujer para dirigir la Secretaría de Educación Pública, la Lic. Josefina Vázquez Mota por el periodo de 2006-2012. Este no es más que un reflejo de que los tiempos han cambiado, que los hombres reconocen, valoran y respetan a la mujer, a esa mujer que ha

participado fuerte y decididamente en todos los momentos importantes que han cambiado la historia de la humanidad.

Como observamos, literatura sobre liderazgo existe mucha, sin embargo el objetivo de esta revisión es conocer si existe relación entre los síntomas de ansiedad, cefaleas tensionales y depresión que presenta regularmente el personal de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo como consecuencias psicológicas del estrés y el estilo del líder.

Motivo por el cual, a continuación se tratará el tema del estrés, también se citarán algunas investigaciones sobre el tema.

Está comprobado que el estrés existe y por su trascendencia y consecuencias en todos los ámbitos del ser humano se revisará ¿Qué es ?, ¿Para qué sirve? ¿Qué lo causa? y ¿Cómo reacciona el organismo? , entre otros puntos.

Capítulo 2

Estrés

Antecedentes.

Durante la segunda Guerra mundial y los años siguientes el estrés preocupó a la cúpula militar y esperaban que la investigación aportarán dos tipos de información: en primer lugar, cómo seleccionar a los hombres de combate y que tipo de hombre sería resistente a los estreses. En segundo lugar cómo deberían entrenarse a las personas para que manejen con efectividad los estreses de combate y sus efectos perjudiciales sobre el bienestar y actuación de los soldados. En la actualidad se extiende al público en general y a diversos profesionales clínicos que aplican el conocimiento científico para ayudar a reducir la angustia emocional, la disfunción las enfermedades físicas, y los males sociales generados por el estrés. Lazarus, R.S. (2000).

Puede decirse que la palabra estrés, se uso por primera vez en un sentido no técnico en el siglo XIV para referirse a las dificultades, luchas, adversidad o aflicción Lumsden (1981, en Lazarus, R.S. 2000).

El origen de la palabra estrés se deriva del griego stringere, que significa provocar tensión Skeat (1958, citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), también que pudo haber llegado al idioma inglés entre los siglos XII y XVI del término francés antiguo destresse que significa ser colocado bajo estrechez u opresión. Por consiguiente su forma inglesa original es distress, a través de los siglos a veces perdía el “di” por mala pronunciación. Por lo que en la actualidad, en inglés existen dos palabras stress y distress que tienen significados bastante diferentes, el primero ambiguo y el segundo siempre indica algo desagradable. Por lo tanto en términos de sus orígenes, stress

tiene que ver con la constricción u opresión de algún tipo y el distress con el estado de esta constricción u opresión (Fontana 1992, en Gutiérrez 2000).

También Arroba y Kim (1990, en Gutiérrez 2000), hacen una distinción entre presión y estrés, y hacen énfasis en la notable diferencia que existe entre ambos, aunque se emplean en la mayoría de las ocasiones indistintamente. La presión es la resultante de todas las demandas que recaen sobre el individuo. El estrés es la respuesta a un nivel de presión inapropiado.

A finales del siglo XVII un prominente físico-biólogo Robert Hooke (Hinkle 1973, en Lazarus, R.S. 2000), contribuyó formulando un análisis de ingeniería sobre el estrés, con tres conceptos básicos: carga, estrés y tensión. La carga se refiere a las causas externas como el peso, el estrés es el área de la estructura sobre la que se aplica la carga y la tensión es la deformación producida por la conjunción de la carga y del estrés. Este análisis influyó significativamente sobre los modelos de estrés del siglo XX, que ahondaron sobre la idea de la carga como fuerza externa, ejercida sobre el sistema social, fisiológico o psicológico. La carga es análoga a un estímulo externo estresante y la tensión es la respuesta de estrés o reacción. Lazarus, R.S. (2000).

El nombre de estrés fue usado por sociólogos, antropólogos, fisiólogos, psicólogos y trabajadores sociales, usando términos divergentes, pero cuyos significados se sobreponían: conflicto, frustración, trauma, alienación, ansiedad, depresión y angustia emocional, unificados bajo la rúbrica de estrés, a fin de identificar las causas y consecuencias emocionales de la lucha para el manejo de las presiones de la vida cotidiana. Lazarus, R.S. (2000).

Quien desde la década de 1920, acuñó el término homeostasis para denotar la estabilidad del medio interno fue el fisiólogo estadounidense Walter Cannon,

posteriormente adoptó el término stress refiriéndose a los “niveles críticos de estrés”, los cuales definió como aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos, incluso empezó a usar el término relacionándolo con la organización social e industrial (Cannon 1935, citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Sin embargo, el inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en Hans Selye (1936), endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama “padre del concepto estrés”. Sus investigaciones aportaron información valiosa para el desarrollo de otros estudios en la materia y cuya definición trataremos en el párrafo siguiente.

2.1 Definición.

La palabra estrés se utiliza en forma incierta y con significados múltiples. Es un concepto que generalmente se confunde con la ansiedad y el miedo Palao (2002).

El estrés se refiere a las condiciones que propician la ansiedad y el miedo. Es una respuesta del organismo a las demandas que lo colocan en los límites de su capacidad de adaptación. En cierto sentido es producto de la presión que ejercen sobre el individuo los factores internos y externos. Es un proceso adaptativo que permite hacer frente a las demandas, pero en el individuo sano está sujeto a un cierto control. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias cuando el estrés es sostenido y persistente a lo largo del tiempo, éste puede llevar al límite de la capacidad de adaptación del individuo y dar lugar a un trastorno patológico como los trastornos de ansiedad o psicofisiológicos Berlanga y Heinze (2000, en Palao 2002).

La capacidad de adaptación de un organismo podría ser explicada a partir de un criterio denominado por Sperry en (1988, citado en Palao 2002) como el nivel de absorción. La absorción es definida como la capacidad que tiene un individuo de involucrarse o desinvolucrarse en sucesos internos o externos que alteran su percepción, su memoria, sus estados de ánimo y su fisiología. Las personas con un bajo puntaje en los niveles de absorción, sugiere que son personas vulnerables al estrés.

Como se revisó con anterioridad, Hans Selye (1936, en Gutiérrez 2000), utilizó el término estrés, definiendo a un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluyendo las amenazas psicológicas); una reacción que él llamo SGA (Síndrome General de Adaptación). El estrés no era una demanda ambiental sino un grupo universal de reacciones orgánicas y procesos originados como respuesta a tal demanda (Lazarus y Folkman 1986, en Gutiérrez 2000), es decir, consideró al estrés como la respuesta no específica a cualquier demanda planteada al organismo. Empezaron a usar el término estrés en sus escritos, para referirse a las fuerzas externas que actúan sobre el organismo o al desgaste y al deterioro que en éste ocasiona a la vida (Ivancevich, 1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004). Quizá la contribución más significativa de Selye (1936, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004) haya sido la publicación de su vasta obra "Stress". En ella modificó su definición del concepto, para denotar una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores. Propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual en este campo.

El estrés es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos que pone en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman 1991, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

En el término genérico que se aplica a las presiones que las personas experimentan en el transcurso de su vida. Se considera al estrés como algo más que una simple relación estímulo respuesta; es el resultado de una interacción única entre las condiciones de estímulo del ambiente y las respuestas que éstas provocan.

La naturaleza idiosincrásica de la respuesta está en función de los procesos psicológicos que intervienen, que son parte constitutiva del individuo, por ejemplo: las diferencias individuales Ivancevich (1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

La presencia del estrés incluso en el trabajo es prácticamente inevitable. Sin embargo, las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; por ejemplo, una tarea considerada interesante por una persona, puede producir en otra, altos niveles de angustia. Cuando la presión se acumula, puede causar adversidad en las emociones, en los procesos mentales y en la condición física de un individuo.

Finalmente, cuando el estrés se vuelve excesivo, los empleados desarrollan varios síntomas que pueden dañar su desempeño laboral, su salud e incluso, poner en riesgo su capacidad de enfrentarse al entorno, según menciona Keith Newstron (1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.2. Eustrés y Distrés

No es el acontecimiento en sí lo que provoca el estrés, sino la manera en que lo percibe el individuo. Su capacidad de enfrentar al estrés va a depender de su modo de interpretación con base en sus experiencias de acontecimientos anteriores similares y de su habilidad actual para enfrentarse a ellos (Papalia, 1990, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Tomando como base la respuesta que el individuo tiene ante el estrés, éste podrá convertirse en eustrés o distrés (Eustrés del griego “eu” bueno; distrés del latín “dis” –nocivo, dañino, malo).

El eustrés es el tipo de estrés al cual le debemos todo progreso personal, gracias a él logramos subir peldaños cada vez más altos en el desarrollo personal; éste ejerce en el organismo una función protectora motivacional. Este estrés positivo nace de actividades estimulantes, que se pueden abandonar a voluntad. Si el estrés es breve no hay ningún problema, porque después el organismo tiene tiempo para descansar. Estos cambios son meramente adaptativos.

El eustrés muestra niveles moderados de estrés, actúa de una manera vigorizante y constructiva, haciendo que el individuo realice un mayor esfuerzo y aumente su creatividad (Troch 1982, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Para Kossen (1995, en Gutiérrez 2000), el eustrés es un tipo de tensión que nos ayuda a tener nuestro cuerpo erguido y a permanecer despiertos y fijarnos un límite de tiempo para nuestras actividades

Por el contrario, el distrés o estrés negativo sucede cuando el individuo no puede controlar el estrés, sus efectos son nocivos para la salud física y mental del individuo. Económicamente los efectos del distrés son costosos, se reflejan en la disminución de la motivación, así como en la capacidad física del

individuo, incrementando la posibilidad de errores y consecuentemente de accidentes. También provoca menor productividad, retardos, ausentismo, decisiones deficientes, rotación de personal, costos elevados de atención médica para la organización, etc. (Schultz 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Particularmente, cito los reportes mensuales del 2006 y 2007 del médico que atiende al personal de la Dirección General de Centros de Formación para el trabajo, (anexo 2), en los cuales se aprecia la aparición de ansiedad, cefaleas tensionales y depresión como una constante en los motivos de consulta del personal que labora en esta dependencia.

En este sentido Kossen en Gutiérrez, 2000), opina que si el distrés, permanece por periodos largos de tiempo es posible que cause enfermedades como úlcera, asma, artritis, ataques al corazón, etc.

Sin embargo, es conveniente mencionar un lado positivo del distrés: que puede lograr que el individuo desarrolle recursos adaptativos, haciendo que las personas ganen firmeza para afrontar posteriores crisis; permitiéndoles tener un desarrollo personal como consecuencia de este estrés negativo.

La unidad del estrés, la emoción y el manejo:

Existe una interdependencia entre el estrés y la emoción. Si hay estrés, están presentes las emociones por ejemplo la ira, la envidia, los celos, el temor, la culpa, la vergüenza y la tristeza podrían denominarse emociones estresantes, porque se originan en situaciones perjudiciales, amenazadoras o retadoras. Por ejemplo se presenta alivio cuando una situación amenazante desaparece, la esperanza en la mayoría de los casos surge cuando se prepara para lo peor, mientras se espera lo mejor. Incluso aquellas de tono positivo que se originan

en circunstancias favorables para el logro de metas importantes como la felicidad, el orgullo, el amor y la gratitud pueden estar relacionadas con el estrés, al temer que se acaben esas condiciones, iniciando así esfuerzos de manejo para evitar que eso suceda. El amor, que se considera un estado emocional deseable, puede ser estresante si no es correspondido, o si se cree que la persona amada está perdiendo interés. Lazarus, R.S. (2000).

En la actualidad se reconoce la importancia práctica de las emociones para el bienestar psicológico y físico, para el funcionamiento social. En la década de los cincuenta y sesenta se publicaron tratados sobre el estrés psicológico y la emoción como los de dos psiquiatras Grinker y Spiegel (1945, en Lazarus, R.S. 2000), que estudiaron los motivos del estrés en el combate militar; un psicólogo social Irving Manis (1958, en Lazarus, R.S. 2000), estudió el modo en que un paciente manejaba el estrés por una operación quirúrgica, un sociólogo, David Mechanic (1962/1978, en Lazarus, R.S. 2000), documentó los estreses y procesos de manejo en estudiantes universitarios frente a un examen que amenazaba su carrera y muchos psicólogos clínicos formularon enfoques para el tratamiento y prevención del estrés, así como para manejarlo con efectividad.

Los tres conceptos: estrés, emoción y manejo están juntos y constituyen una unidad conceptual, donde la emoción es el concepto superordinario porque incluye al estrés y al manejo. Lazarus, R.S. (op.cit).

2.3 Teorías o niveles de análisis del estrés: Para tener una visión clara, se debe distinguir la forma como lo tratan las diferentes disciplinas científicas. La fisiología se encarga del estudio del organismo, especialmente del cerebro y de los neurotransmisores hormonales. La sociología y la antropología estudian

la sociedad o el sistema sociocultural. La psicología se interesa por la mente y la conducta individual Lazarus, R.S. (op.cit). Los enfoques de estos niveles se mencionan a continuación:

2.3.1 Enfoque fisiológico:

El científico del siglo XIX que más contribuyó a la fisiología del estrés fue el francés Claude Bernard, quien descubrió que una de las funciones del hígado era almacenar azúcar, que es esencial para todas las funciones biológicas y psicológicas. Una hormona pancreática, la insulina que regula la cantidad de azúcar que se almacena en el hígado y la cantidad que se libera en el torrente sanguíneo para proporcionar energía a las células del cuerpo. Este descubrimiento dirigió la atención de los científicos biológicos y sociales hacia el concepto de homeóstasis, mediante el cual se mantiene un equilibrio interno del cuerpo que es esencial para la supervivencia. Lazarus, R.S. (2000).

Claude Bernard no contribuyó directamente al estrés, pero sus ideas fueron retomadas por Walter Cannon (1932, en Lazarus, R.S. 2000), quien centró su atención en el factor de los depredadores o en lo que llamó la reacción de “lucha o huida”, que se asocia con las emociones de ira o miedo.

Siguiendo con el trabajo de Bernard y de Cannon, la teoría moderna del estrés fisiológico fue formulada por Hans Selye (1956/1976, en Lazarus, R.S. (op.cit.). Su investigación describe el modo en que responde el organismo cuando debe movilizarse para manejar los peligros y amenazas a su integridad. Describió una serie neuroquímica orquestada de defensas corporales denominada Síndrome de Adaptación General (SAG), que se encarga de defender al organismo de las condiciones nocivas o los estresores físicos, como se mencionó anteriormente.

Específicamente en una reacción de estrés, suceden numerosos cambios en el cuerpo humano, a fin de que el cuerpo opere a su capacidad máxima durante la acción física. Los músculos se preparan para la acción. La actividad de las ondas cerebrales se eleva con objeto de que el cerebro funcione al máximo. El oído y la vista se vuelven más agudos. Dichos cambios bioquímicos y corporales representan una reacción natural a un agente estresante del ambiente según Ivancevich (1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Como se comentó anteriormente el sistema corporal interno sufre modificaciones cuando se ve obligado a enfrentar tensiones. Algunos trastornos físicos son de corto plazo, como en el caso del malestar estomacal o intestinal o dolores de cabeza, dolor de espalda e infecciones respiratorias, otros son de largo plazo, como las úlceras.

Así mismo el estrés prolongado provoca enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, las arterias y otras partes del cuerpo (Keith y Newstrom 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.3.1.1 Consecuencias Fisiológicas:

El SAG está compuesto por tres estadios o fases: alarma, resistencia y agotamiento.

Estado de alarma: al percibir el cerebro, específicamente la corteza cerebral, un estresor, éste activa el sistema nervioso autónomo que regula la glándula pituitaria del sistema endocrino.

El sistema nervioso autónomo pone en acción dos sistemas para la adaptación o defensa: el sistema nervioso simpático, por el que el individuo experimenta pulso acelerado, sudor, vacío en el estómago otras sensaciones asociadas con amenazas de algún tipo; y el sistema parasimpático, que trata de calmar y

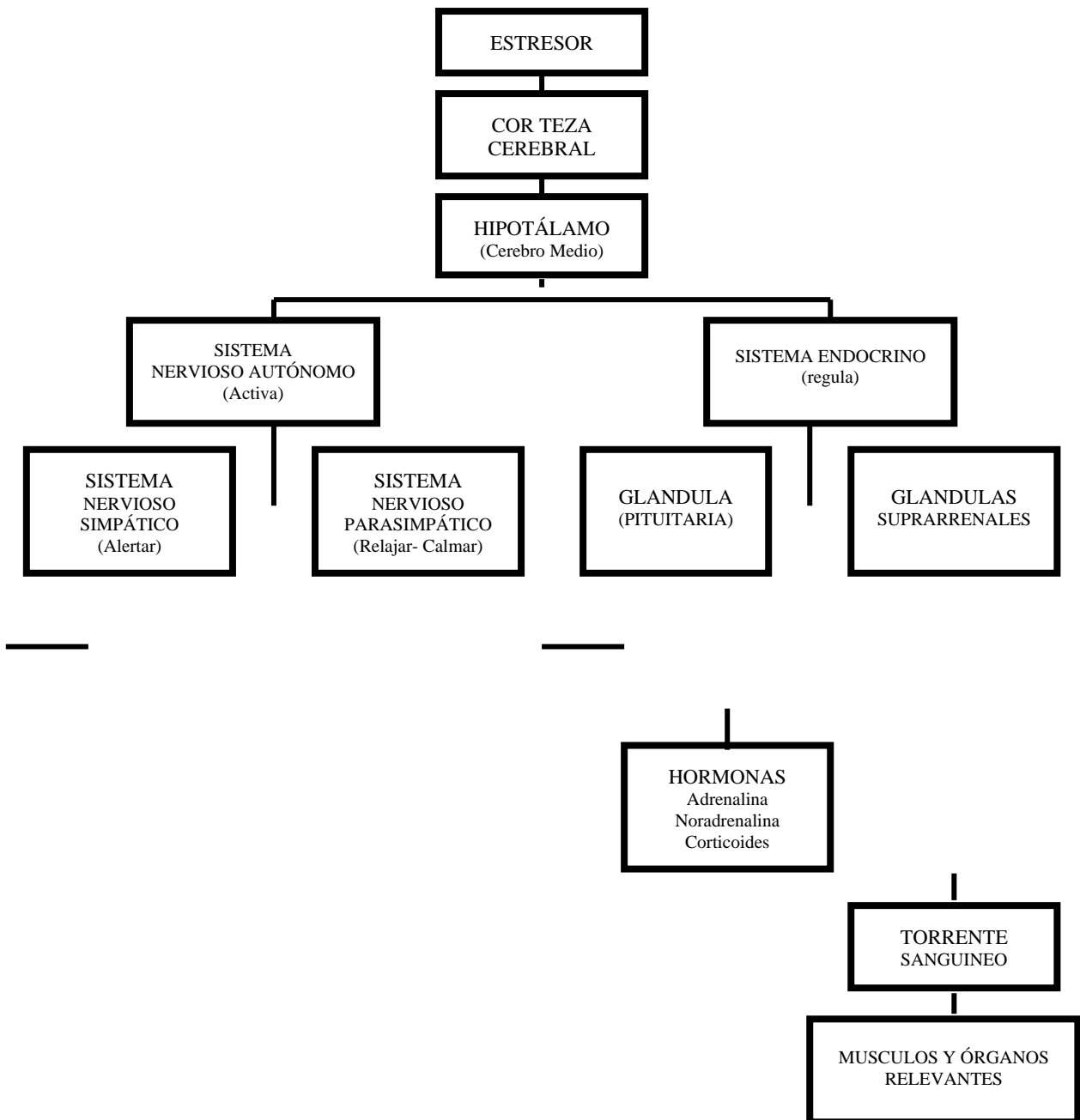
relajar el organismo. En el sistema endocrino, la glándula pituitaria descarga hormonas en el torrente sanguíneo que activan otras partes del sistema y el cuerpo se prepara para adaptarse al estresor. Otras glándulas, las suprarrenales alertan al cuerpo, lo ponen en guardia a través de la secreción de adrenalina.

En resumen, los efectos combinados de la respuesta al estrés de los dos sistemas son los siguientes:

- 1.- Redirigir el flujo sanguíneo a los músculos y cerebro lejos de la piel, intestinos y otros órganos vegetativos.
 - 2.- Movilizar la glucosa y ácidos grasos de los depósitos entrando en el torrente sanguíneo a fin de proveer de energía al organismo.
 - 3.- Incrementar la alerta a través de un agudizamiento del proceso sensorio, tal como la visión o el oído.
 - 4.- Reducir el funcionamiento del sistema inmunológico, de procesos reconstituyentes y de actividades emergentes como la digestión.
- Normalmente la activación del sistema parasimpático se da después de retirado el estresor y el organismo se recupera de su reacción de alarma. Sin embargo, si el estresor no es efímero y no puede sobrellevarse, se pasa al segundo estado:
 - **El estado de resistencia** se caracteriza por la identificación del órgano o sistema mejor dotado para afrontar la amenaza que representa el estresor, concentrando la energía adaptativa disponible en un sólo estresor, lo cual de forma creciente aumenta la vulnerabilidad ante otros estresores.

- **El estado final es el agotamiento.** La exposición prolongada y continua a un mismo estresor puede eventualmente acabar con la energía adaptativa disponible; el sistema que se enfrenta al estresor se agota (por sobrecarga) y el enfrentamiento al mismo pasa a otro sistema u órgano repitiéndose el círculo Del Río (2002, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.3.1.1.1. GRAFICA DE FISIOLOGIA DEL ESTRÉS



Álvarez, M.,Hernández, M. (2004) Comparación de los estilos de liderazgo y niveles de estrés en estudiantes de contaduría que trabajan y no trabajan.

2.3.1.2 Enfoque psicológico:

Selye propuso que el iniciador del SAG podía ser tanto psicológico como físico, es decir, el proceso de defensa puede ser generado por las amenazas o daños psicológicos, así como por los agentes fisiológicamente nocivos Lazaruz, R. S (2000).

El estrés psicológico está determinado por la evaluación que las personas hacen de una interacción específica con el entorno. Esta evaluación está ligada a su vez, por los factores que hacen referencia al individuo, como sus compromisos, sus vulnerabilidades, sus creencias y recursos; por los factores propios de la situación, entre los que encontramos, la naturaleza de la amenaza, su inminencia, etc. (Lazarus y Folkman 1991, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Por otra parte, la vulnerabilidad al estrés suele relacionarse con las características de personalidad tipo A y B. Las personas tipo A son asertivas y competitivas; se fijan normas elevadas, son impacientes consigo mismas, prosperan bajo constantes presiones de tiempo. Dichas personas exigen mucho de sí mismas, incluso en actividades recreativas de tiempo libre.

Es común que no se den cuenta de que muchas de las presiones que experimentan proceden de ellas mismas, no son producto de su entorno.

Debido al constante estrés que experimentan, algunas personas tipo A son más propensas a padecimientos físicos relacionados con la tensión, como los paros cardiacos (Keith y Newstrom 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Las personas tipo B son más relajadas despreocupadas. Aceptan las situaciones el trabajo tal como se les presentan, en lugar de enfrentarlos

competitivamente. Los individuos con personalidad tipo B se muestran especialmente tranquilos frente a las presiones de tiempo, de modo que son menos propensos a padecer problemas asociados con el estrés. Aún así, los sujetos tipo B pueden ser trabajadores sumamente productivos capaces de cumplir las expectativas de tiempo sencillamente obtienen resultados de diferente manera (Keith y Nestrom 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.3.1.2.1 Consecuencias psicológicas:

Los efectos emocionales del estrés se traducen en efectos psicofisiológicos que incluyen la ira, ansiedad, angustia, preocupación, histerismo, agresividad, impaciencia, depresión, decremento de la autoestima, pérdida de interés por la salud y apariencia física, funcionamiento intelectual deficiente como incapacidad de concentración, toma de decisiones, nerviosismo, irritabilidad, resentimiento hacia la supervisión, descontento y accidentes en el trabajo, incapacidad de término de tareas, etc. (Darley, Glucksber y Kinchla 1990, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.3.1.3 Enfoque social:

Existen indicaciones de que el ritmo vertiginoso de la urbanización, la modernización en la Ciudad de México ha acarreado tanto oportunidades como estrés a los trabajadores mexicanos. En esta ciudad por costumbre se atribuye la mayor parte del estrés a los problemas relacionados con el exceso de habitantes. Sin embargo, en fechas recientes la economía cambiante de México parece ser la fuente de gran parte del estrés.

2.3.1.3.1 Consecuencias sociales:

Aumentan los temores de inseguridad, además de la constante preocupación por conservar un empleo estable. (Pineda Rentería 2002, citado en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

La incapacidad percibida y/o real de ir al día económicamente ha llevado a mucha gente a buscar un segundo empleo. El trabajo adicional brinda una mayor cantidad de dinero pero también resta a la persona tiempo de ocio consume su energía.

Estos costos a menudo resultan en mayor irritabilidad y estrés; por lo tanto, aunque inicialmente se reduzca el estrés causado por los problemas financieros, puede haber un aumento en el estrés, originado por la fatiga.

El efecto real de tener dos empleos puede ser un aumento en el estrés, más problemas familiares y un menor desempeño en el trabajo principal de la persona (Ivancevich 1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.3.1.4 Enfoque Cognoscitivo:

Todas las personas difieren de manera importante en cuanto a su percepción de lo que provoca estrés o no, y dicha percepción determina el grado de ansiedad que experimentan, al igual que los tipos de respuestas de afrontamiento que utilizan.

En la perspectiva cognoscitiva, la experiencia del estrés no es más que la suma de los estresores a los que se está expuesto.

Lazarus y Folkman (1984, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), describen al estrés como una transacción entre las personas y su medio, en la cual la variable mediadora crítica es la percepción que se tiene de su propia capacidad para afrontarlo. En esta perspectiva, el estrés está compuesto por tres elementos.

- En primer lugar, existe una serie de sucesos ambientales que pueden ser potencialmente estresantes o no.
- Después está el juicio cognoscitivo del individuo sobre el grado en el cual estos sucesos ambientales representan un daño grave, una amenaza o un reto a su bienestar.
- Finalmente está la apreciación del individuo sobre la capacidad de sus propios recursos o habilidades para afrontar esta amenaza a ese reto, esta última ayuda a determinar el tipo de respuesta de afrontamiento que utilizará la persona ante el estrés.

Los teóricos cognoscitivos suelen clasificar las respuestas de afrontamiento en dos grandes clases: afrontamiento centrado en lo emocional y centrado en el problema; las respuestas centradas en lo emocional son intentos por controlar la ansiedad o la angustia provocada por exigencias ambientales amenazadoras; las respuestas centradas en el problema son esfuerzos por cambiar la situación de estrés (Lazarus y Folkman 1991, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

La persona en último caso, busca más información, altera la situación o trata de adquirir la capacidad necesaria para satisfacer las exigencias ambientales. (Darley, Glucksber Kinchla 1990, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

El estrés se puede presentar en diferentes ámbitos, como personal, escolar, social y laboral.

2.4 Ámbitos del estrés:

2.4.1 Estrés Personal:

El estrés personal es aquel que va a ser provocado por el propio individuo como consecuencia a sus procesos cognitivos, esto es, la forma como

interprete los estímulos percibidos sin atribuirle causas externas, más bien, causas internas a sus propios pensamientos, sentimientos, emociones, autoestima, cultura, valores y creencias; y que van a ser determinantes para interpretar los estímulos ambientales como estresores o no.

Fontana (1992, en Gutiérrez 2000), señala que gran parte de nuestras respuestas radican en el poder de nuestras evaluaciones cognitivas, para influir en nuestras emociones y captar el significado total del poder de las evaluaciones cognoscitivas sobre nuestras emociones, es darnos cuenta que podemos utilizar nuestros pensamientos para influir en la manera en que nos sentimos.

Lazarus y Folkman (1986, en Gutiérrez 2000) hacen referencia a la forma de interpretar los acontecimientos y dicen que existe en psicología una antigua tradición fenomenológica que considera que el significado de un acontecimiento, determina la respuesta emocional del individuo, y a este significado le llama evaluación cognitiva, misma que se apoya en la interpretación subjetiva de un acontecimiento y determina la realidad de cómo son las cosas en el entorno y modelan el entendimiento del significado.

Para explicar las evaluaciones cognitivas que hace el individuo Lazarus y Folkman (1986, en Gutiérrez 2000), se refieren a las creencias, donde dicen que éstas determinan la forma en que una persona evalúa lo que ocurre o va a ocurrir a su alrededor y hace mención de dos tipos de creencias: las existenciales que permiten al individuo encontrar un significado a su existencia y mantener su esperanza en situaciones difíciles, estas creencias incluyen la fe en Dios o en otro ser sobrenatural del universo. Las creencias sobre el control personal tiene que ver con las sensaciones de dominio y confianza, una

creencia de este tipo incluye el grado en que el individuo asume que puede controlar los acontecimientos y las situaciones importantes. Menciona que cuando menos ambigüedad exista es una situación, mayor es la probabilidad de que las situaciones de control afecten la emoción y el afrontamiento, esto es, al evaluar una situación como controlable reduce el estrés.

También Meichenbaum (1988 en Gutiérrez, 2000), hace referencia a las creencias y la evaluación de las situaciones, cuando dice que en la mayor parte de las situaciones, no prestamos atención a la manera, según la cual, interpretamos las circunstancias, como atendemos y recordamos selectivamente los acontecimientos y cómo buscamos también selectivamente la información que sea compatible con nuestras creencias.

Otro factor importante que Lazarus y Folkman (1986, en Gutiérrez 2000), mencionan es el compromiso individual, que trata una relación específica entre el individuo y el entorno. Dicen que para que un compromiso ejerza influencia sobre la evaluación de un acontecimiento, debe guardar relación con éste. Cualquier situación en la que se involucre un compromiso importante, será evaluada como significativa en la medida en que los resultados de afrontamiento dañen, amenacen o faciliten la expresión de ese compromiso. El término compromiso, denota procesos cognitivos y sociales de mayor orden y conlleva una calidad emocional duradera. Los compromisos acercan o alejan al individuo de las situaciones y pueden amenazarle o desafiarle, beneficiarle o dañarle.

Un aspecto que Lazarus y Folkman (1986, en Gutiérrez 2000), consideran importante dentro del concepto de compromiso es la vulnerabilidad del individuo, cuando los compromisos ejercen influencia sobre la evaluación,

mediante la relación con su vulnerabilidad psicológica, donde el potencial de una situación para que sea psicológicamente perjudicial, amenazante o desafiante, dependerá directamente de la intensidad con que existan compromisos establecidos. Cuanto mayor sea la intensidad del compromiso, mayor será la vulnerabilidad del individuo al estrés psicológico en lo que respecta a tal compromiso.

Los umbrales del nivel de estrés van a depender de las diferencias individuales de cada uno, tomando en cuenta, que éstas van a depender de dos variables que Ivancevich y Matteson (1985, en Gutiérrez 2000), denominaron variables de la herencia y medioambientales, y que de alguna forma van a estar estrechamente relacionadas. Asimismo, mencionan que es obvio que gran parte de lo que constituye el repertorio de respuesta del individuo fue moldeado por el aprendizaje, como la forma de interactuar con los demás, la forma de manejar un conflicto y la forma en que tratamos de hacer frente a los estresores, son en gran medida respuestas que se dan en función de la experiencia y el significado que tienen para el individuo en forma particular.

La respuesta que origina una tensión emocional o mental en una persona, puede no afectar del mismo modo a otra; la respuesta individual a otras influencias reside en gran parte en nuestra educación. Desde que nacemos, estamos educados por el entorno, por nuestros padres, amigos, maestros, religión, etc. Así desarrollamos un comportamiento y una forma de pensar que pueden muy bien influir en la percepción de los acontecimientos (Terrass 1994, en Gutiérrez 2000).

El estrés personal va a ser determinado en muchas de las ocasiones por el nivel de autoestima que se maneje, e implica a su vez, la incapacidad del

individuo para comunicarse correctamente y expresar sus sentimientos; cuando una persona se inhibe al querer expresar sus inquietudes surge una frustración emocional que provoca estrés y esto se da en todos los ámbitos, tanto laboral como social. En ocasiones puede ser menor en el ámbito familiar, por la confianza y cercanía con sus miembros aunque no desaparece por completo.

La baja autoestima implica, la incapacidad para relacionarse con la gente que nos rodea y para comprenderse a sí mismo, lo cual provoca un aislamiento social. El ser humano es por naturaleza un ser social y no puede estar aislado, el relacionarse le permite una estabilidad emocional, que a su vez implica diálogo y contacto con otras personas. Si esto no sucede en forma adecuada a las necesidades del individuo, esta incapacidad provocará estrés. (Huber 1986, en Gutiérrez 2000), menciona que las personas socialmente inseguras valoran sus propias actuaciones de una manera mucho peor de lo que hacen las personas que se sienten seguras, pues les falta el sentimiento de seguridad para poder mostrar un comportamiento que se ajuste a sus propias exigencias. Digamos que la edad es un factor que podría categorizarse como personal, pero que va a influir en todos los aspectos dado que guarda cierta relación con el estrés de dos formas, a las cuales Ivancevich y Matteson (1985, en Gutiérrez 2000), caracterizan como cronológica, que se refiere al tiempo transcurrido desde el nacimiento y la edad fisiológica que depende del grado de desgaste y deterioro físico experimentado. Uno de los factores que explican las diferencias entre ambas es la naturaleza y duración del estrés que se experimente, dado que la respuesta a un estresor requiere de la adaptación individual, que es la que en cierta forma produce el desgaste y deterioro

asociados con el envejecimiento. Cabe mencionar, que no es la edad en sí lo que se relaciona con el estrés, sino las experiencias asociadas a esta, dado que son percepciones muy particulares de cada individuo.

Los acontecimientos que ocasionan estrés para una persona, quizá no lo hagan en el caso de otra, sin embargo, existen agentes estresantes en la vida que afectan a todos los individuos, como los ocasionados por cambios determinantes en sus vidas: titulación, matrimonio, divorcio, muerte de un integrante de la familia y otros similares.

2.4.2 Estrés escolar:

El clima educativo que constituye el ambiente que a su vez está formado por la interacción de los individuos, la relación con el personal docente, administrativo y los alumnos mismos, podría ser un estresor. Por ejemplo cuando la exigencia de un profesor crea una atmósfera de tensión en su clase, puede inducir a que los estudiantes preparen el material (enfrentamiento), o a que no asistan a clases (evitación) (Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

2.4.3 Estrés social:

En comunidades subdesarrolladas, los estresores pueden relacionarse con la supervivencia física y las necesidades primarias. En las culturas desarrolladas, el estrés suele relacionarse con mayor frecuencia con el éxito social y con la generación de niveles de vida cada vez más altos considera Fontana (1992, en Gutiérrez, 2000).

El hogar está considerado como un santuario en el que podemos ser nosotros mismos y nos permite relajarnos. Esta situación de bienestar y relajamiento puede ayudar a reducir el estrés del trabajo. Sin embargo el hogar es también donde la ira la hostilidad y la fatiga relacionados con el trabajo se vierten sobre

la familia creando con ello un nuevo estrés menciona Ivancevich y Matteson (1985, en Gutiérrez 2000).

Es muy cierto que la familia es un factor muy importante, si no es que el principal en el aprendizaje de los valores, de la cultura y de la formación de nuestra personalidad, en sí es la que nos enseña y predispone a interpretar los estímulos ambientales y personales como estresores o amenazantes, es también en la familia donde se aprende a socializar e interactuar con las personas que se encuentran a nuestro alrededor, donde se aprende a seleccionar a nuestro grupo de amistades, ya que las personas que se escojan como parte de nuestro círculo amistoso serán aquellas que no amenacen nuestra forma de ser.

Durante la niñez es cuando aprendemos que ciertos estímulos son positivos o negativos, que vamos a cargar con ellos para toda la vida y que a su vez van a repercutir de una forma u otra en nuestras actividades cotidianas, en muchos de los casos se arrastra por generaciones. Es también cuando se aprende a ser sociable, tímido o retraído; el niño aprende a ser parte de un grupo y a adaptarse a las diversas situaciones que se dan por parte de los integrantes. El niño que desea ser aceptado por sus compañeros procurará participar en aquellas actividades aprobadas por el grupo y evitará las que no lo sean. Si esto no sucede, el infante puede percibir posteriormente ciertos estímulos parecidos o relacionados como amenazantes o estresantes.

Sea con los padres o con los hermanos, con el cónyuge o con los hijos con quienes se den situaciones conflictivas en un momento dado, se arrastrarán al trabajo, lo que provocará distracción o retardo en las actividades, y no únicamente estrés familiar sino también laboral ya que va a provocar

comportamientos agresivos, hostiles o depresivos en el ambiente con amigos y compañeros dentro o fuera del trabajo.

Las relaciones interpersonales son muy importantes porque dependiendo de cómo se den, el individuo se verá amenazado o reforzado en su socialización, ya que el grupo puede perjudicar o apoyar a sus integrantes y por tanto provocar situaciones estresantes en su medio social. Alvaro y Páez (1996, en Gutiérrez 2000), mencionan que una buena red de relaciones interpersonales es beneficiosa para la salud mental por diferentes motivos, entre los que mencionan la disminución del sentimiento de soledad, brindar apoyo social, hacer posible obtención de información y posibilitar un sentimiento de pertenencia grupal que favorece la consecución de metas colectivas, como también, la obtención de una posición social valorada, que tiene efectos en la autoestima y a su vez, en la salud mental.

2.4.4 Estrés laboral:

El estrés laboral se puede ocasionar por diversas situaciones, sean éstas internas o externas al individuo, situaciones que van desde cómo perciben los estímulos que se presentan en su entorno, la relación con los compañeros, el jefe, las cargas de trabajo y hasta las condiciones del equipo con que se trabaja. Aunque en la mayoría de los casos los estresores no se presentan en forma aislada, se convierte en un círculo vicioso, los estresores del ambiente laboral se llevan al hogar y viceversa al igual que los estresores sociales que van implícitos en cualquiera de éstas.

Cualquier condición de trabajo puede causar estrés, dependiendo de la reacción del trabajador. Por ejemplo una persona aceptará un nuevo

procedimiento de trabajo, experimentará estrés escaso o nulo, mientras que otro experimentará una presión abrumadora con la misma tarea.

Parte de la diferencia radica en la experiencia y expectativas de cada empleado. Sin embargo, existen condiciones que frecuentemente causan estrés en ellos: sobrecarga del trabajo, presiones de tiempo, ambiente laboral de inseguridad, inadecuada autoridad, cambios de cualquier tipo, especialmente si es de importancia, o inusual frustración, etc. (Keith y Newstrom, 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

En relación al volumen del trabajo, según Fontana (1992, en Gutiérrez 2000), éste puede ser abrumador no importa la profesión que sea. Las personas que están crónicamente estresadas no disfrutan su trabajo, pueden sentirse irritables, carecer de energía y pueden padecer insomnio y síntomas físicos de ansiedad.

También es cierto que existen labores que producen más estrés que otras, como aquéllas que implican rotación de turnos, tareas normadas por maquinaria, trabajo rutinario o repetitivo o entornos de alto riesgo. Los trabajadores que a diario, pasan muchas horas frente a la pantalla de una computadora también reportan altos niveles de estrés.

El estrés puede ser temporal, o de largo plazo, leve o severo. Los efectos del estrés en un empleado dependen del periodo de prolongación de las causas y de de su capacidad de repercusión. Si el estrés es temporal y leve, la mayoría de las personas pueden manejarlo, o al menos recuperarse rápidamente de sus efectos.

Generalmente los agentes estresantes adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crear estrés o el potencial de estrés cuando alguien los

percibe como una exigencia que quizá exceda la capacidad de responder de esa persona. (Ivancevich 1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

Existen por lo menos dos variables que ayudan a determinar el grado en el que cualquier estresor provoca una respuesta de estrés: el medio ambiente en el cual se presenta y las características personales del individuo.

Mc Lean (1976, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), ha designado a estos dos factores como: Contexto y Vulnerabilidad.

Contexto: se refiere al ambiente social y físico del estresor; puede ser algo tan amplio como la economía nacional o tan específico como el estilo gerencial del jefe inmediato. Precisamente este punto será revisado en el apartado de la relación entre el jefe y el subordinado que se revisará más adelante, por ser el objetivo de este trabajo.

La vulnerabilidad: se refiere a las características individuales de edad, sexo, rasgos de personalidad y predisposiciones emocionales (Ivancevich 1989, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004). El contexto incluye la relación entre el líder y el subordinado, por lo tanto es también un estresor intraorganizacional.

Relación jefe-subordinado:

Para cualquier trabajador independientemente del nivel de puesto, es de crucial importancia la forma en que el jefe o líder, lo trata y trabaja con él, esta forma va a determinar la actitud y conductas en los subordinados y por ende también determina en gran medida el ambiente laboral.

Por tal motivo, el deterioro de las relaciones con los superiores es una importante fuente de estrés, debido a que ellos tienen la capacidad de influir de manera sustancial en el clima laboral, pueden manipular nuestras funciones y condiciones de trabajo, dar o impedir promoción, aumentar o disminuir las

posiciones de la persona a los ojos de los demás según menciona Fontana (1992, en Gutiérrez 2000).

Desde 1976, Mc Lean (en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), identificó dentro del contexto laboral, al estilo de liderar del jefe inmediato como un estresor, que de forma natural desencadena estrés en los subordinados.

Vale la pena mencionar algunas de las investigaciones realizadas en la Facultad de Psicología de la UNAM, que han centrado su interés en conocer o comprobar estas afirmaciones, en relación al estilo del líder y la generación de estrés en los subordinados, algunas son:

- “Comparación de los estilos de liderazgo y nivel de estrés en estudiantes de contaduría que trabajan y no trabajan, de Álvarez, Murillo Maritza y Hernández Madrigal Alicia Yamel en el 2004.
- “Relaciones entre niveles de estrés y estilos de liderazgo en directivos, gerentes y subordinados” de Palao Mendoza Patricia el año de 2002.
- “Relación entre el estrés, satisfacción laboral y desempeño” de Juárez del Carmen (2004).
- Liderazgo carismático y la satisfacción laboral, en la primera fase de validación del instrumento EMELC, de Bedolla (2007).

Retomando el contexto identificado por Mc Lean desde 1976 (en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), en la relación jefe-subordinado, otro estresor, puede ser cuando se niega el crédito o reconocimiento a quien se lo ha ganado. Esto deja en el trabajador el sentimiento de que es subestimado y esta percepción en consecuencia puede disminuir tanto el agrado por el trabajo, como la intención mejorar el desempeño.

Otra fuente de estrés es cuando el jefe constantemente critica y se fija en detalles insignificantes del trabajador, o el que sea incapaz de delegar responsabilidades en el personal a su cargo, por lo tanto interfiere en lo que se hace. No permite la toma de decisiones. Un jefe así, frustra la actividad y el entusiasmo de la persona, puede hacer dudar de la capacidad y competencia al mismo subordinado menciona Fontana (1992, en Gutiérrez 2000). Cuando se viven esas lamentables experiencias en las organizaciones, el personal efectivamente siente esos sentimientos que ocasionan en él cambios de actitud, temor o rencor hacia el jefe, por esto resulta oportuno mencionar la aportación de Ash, (1994 en Gutiérrez 2000) quien destaca la importancia de que la gente se sienta feliz en su trabajo, ya que cuando está feliz y se siente a gusto con su jefe, se genera un ambiente amistoso y productivo. También es cierto que los estados de ánimo de líder, afectan la forma de reaccionar de quienes lo rodean. Un jefe agradable creará menos tensión entre sus empleados que un jefe autoritario. Un empleado que ya no goce de la buena voluntad de su jefe puede vivir con el temor constante de que lo reprendan y hasta lo despidan, situación que provoca tensión.

Ratifica esta afirmación de Ash, (op.cit), los resultados del trabajo de investigación de Juárez del Carmen (2004, en Bedolla 2007), que mostraron la relación entre el estrés y la satisfacción laboral sobre el desempeño de las personas dentro de las organizaciones. En el estudio, se enfatizó la relevancia de tomar en cuenta el bienestar de las personas en el ambiente laboral, de tal forma que a menor estrés, mayor satisfacción laboral, lo que favorece el desempeño de los trabajadores.

Ivancevich y Matteson, (1985 en Gutiérrez, 2000) señalan que un principio aceptado entre los gerentes es que los empleados son el recurso más importante de la organización y simultáneamente la fuente de problemas más desafiantes a los que se enfrentan los líderes. Todos los individuos son diferentes en alguna forma a los demás, en términos de inteligencia, habilidades, carrera, aspiraciones, personalidad y en particular importancia en sus reacciones ante los estresores organizacionales. Estos autores advierten que la falta de activación del trabajador permite el aburrimiento, la apatía, el aumento en los accidentes, ausentismo, aumento en la fatiga, insomnio y hasta cambios en el apetito; aunque también si hay sobrecarga de activación o sobrecarga de trabajo, puede dar como resultado un número mayor de errores, indecisión y pérdida de la perspectiva; éstos signos son los que el líder debe ser capaz de identificar mediante la observación de sus empleados.

En la categoría de estresores extraorganizacionales, se pueden citar situaciones ajenas a la vida laboral inmediata o contexto de la persona, los cuales sin embargo, influyen como estresores en el trabajo, tal es el caso de problemas conyugales, dificultades económicas, incertidumbres políticas, problemas escolares, así como muchas preocupaciones en torno al nivel de vida. Por ejemplo, una de las consecuencias trágicas de la debilitación de los trabajadores se conoce en Japón como Karoshi o muerte súbita en el trabajo. Se piensa que es resultado del exceso de trabajo, lo que culmina en un paro cardíaco fatal. Cálculos de 10 mil muertes al año han precipitado acciones preventivas; las compañías japonesas invitan de manera constante a sus empleados a tomar las vacaciones que les corresponden, moderar su dieta,

hacer ejercicio y controlar sus niveles de tensión (Keith y Newstrom, 1999, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004).

En cuanto al trabajo, Ivancevich y Matteson, (en Gutiérrez 2000), mencionan que de acuerdo a la etapa por la que esté pasando el individuo será su comportamiento y percepción de los estresores, para lo cual citan las hipótesis de Millar y From (1951, en Gutiérrez, 2000), de las tres etapas: a) la fase inicial, b) periodo de prueba y c) el periodo de mantenimiento. Estos periodos corresponden a diferentes grupos de edades. Dado que cada etapa se caracteriza por satisfacer diferentes necesidades, la magnitud de los estresores varía de acuerdo a la etapa; por ejemplo, una persona que se encuentra en etapa de progreso encontrará menos estresante la sobrecarga de trabajo que aquella persona que se encuentra en la etapa de mantenimiento; así, lo que puede ser muy estresante para el empleado de 55 años, que ya no contempla ningún progreso notable en su carrera, puede no surtir efecto como estresor en el caso del que tiene 35 años.

Sin embargo, en la investigación de Gutiérrez (2000), en relación a la edad y el estilo de liderazgo, se logró identificar que las personas mayores prefieren permanecer en sus lugares de trabajo, en donde se sienten más tranquilas, lo que se logra disminuyendo su participación y a su vez el compromiso con el trabajo y la organización, es decir no experimentan gran cantidad de estrés.

Una forma para solucionar el estrés laboral es tratar de seleccionar y colocar a las personas más adecuadas en las distintas posiciones y situaciones laborales contemplando su ajuste dinámico a los puestos mismos Peiró y Salvador (1993, en Gutiérrez 2000).

Es posible que el Servicio Profesional de Carrera, tenga su fundamento en este enfoque, al intentar mediante el subsistema de ingreso seleccionar al “mejor” candidato para ocupar el puesto vacante en puestos de mando, que en sus responsabilidades y funciones está en liderar los grupos de trabajo de la Administración Pública Federal.

Relación entre compañeros de trabajo:

La armonía en el ambiente dentro del lugar de trabajo, es un factor muy importante para producir o ausentar estrés en los trabajadores, cuando una persona llega a tener conflicto con otra, es muy probable que el ambiente se tome incómodo para los otros miembros que laboran con ellos, debido a que se rompe la armonía de las relaciones y las tareas y por ende, del ambiente en sí. Aunque es muy difícil eliminar los conflictos en el trabajo debido a las diferencias personales de cada miembro, la forma en que perciban las situaciones va a ser de gran importancia para enfrentar el estrés.

Un individuo que padece estrés, ejerce presión sobre su equipo o grupo de trabajo, así como sobre la organización. Un grupo que sufre estrés ejerce presión sobre cada uno de los miembros, lo mismo que sobre la organización. Una organización que experimenta estrés en los niveles ejecutivos, ejerce presión sobre los individuos y los grupos de trabajo. La presión se transmite entre los niveles: el de las personas, el de los grupos y el de la organización de varias maneras. La clave está en la presión que experimentan cada uno de ellos y las habilidades de todos ellos para sobreponerse a éstas, el desequilibrio en alguno de los tres, dará lugar al estrés (Arroba y Kim ,1990, en Gutiérrez 2000).

Debido a que se pasan jornadas muy largas en el lugar de trabajo, se hace más necesario llevar una relación más o menos estrecha con las personas con las que se labora, debido a que se convierte en un clima casi familiar por la naturaleza misma del tiempo que se pasa con los compañeros de trabajo.

En ocasiones la fuente del conflicto en las organizaciones y no sólo ahí sino en todos los ámbitos sociales, se debe a la mala comunicación que existe entre los miembros y ésta ocasionará presión entre las personas Fontana (1992 en Gutiérrez 2000), dice que no importa que tan bien trabajen las personas juntas como individuos, con frecuencia se asegura que los canales de comunicación deficiente son una fuente importante de estrés.

2.8 Estresores del medio físico:

Los estresores físicos son condiciones o fenómenos ambientales como: niveles extremos de temperatura, ruido y movimiento excesivo, la contaminación atmosférica e insuficiencia de iluminación, a las que es necesario que el empleado se adapte para mantener un balance, en consecuencia ese ambiente físico, potencialmente es generador de estrés. (Ivancevich 1989, en Álvarez M.,Hernández, M. 2004).

Recapitulando, como se observó en el desarrollo del tema, la presencia del estrés es inevitable en el diario vivir, pero además también es necesario, tenemos que aprender a vivir con él y aprovechar su lado positivo y productivo. Es cierto que el costo de la modernidad es el estrés, sin embargo el ser humano ha desarrollado los procesos adaptativos necesarios, que le permiten enfrentar los estresores con el desarrollo de nuevas habilidades y cuando el éste se vuelve incontrolable y afecta la salud integral de las personas, es indispensable controlarlo y eliminarlo. Para tal efecto, existen

tratamientos médicos a través de medicamentos muy especializados o naturales, métodos de relajación y la psicoterapia entre otros. Por supuesto que la prevención es siempre la mejor alternativa y en el contexto del estrés laboral, en relación al estilo del líder con la generación de estrés en los trabajadores, el método de trabajo del coaching, puede ser una herramienta valiosa en la dirección de equipos de trabajo, cuando el estilo del líder sea un factor desencadenante del estrés.

Por tal motivo a continuación se tratará el tema del coaching, sus aplicaciones y los beneficios dentro de las empresas u organizaciones.

Capítulo 3

COACHING:

Antecedentes:

El coaching moderno tiene una historia corta, pero se puede remontar a los orígenes de la humanidad, algunos autores plantean que el coaching moderno aplicado a las empresas tiene una historia menor a 20 años, empezó a aplicarse en los E.U. en los años de 1980. (www.psicosocial.geomundos.com)

Algunos de los principios básicos del coaching se derivan de la psicología deportiva, donde la idea de organizar y dirigir bien a un equipo es la base del éxito del mismo. El contexto deportivo se caracteriza por las competencias, el triunfo y la derrota, sin embargo, para el coach el objetivo no es derrotar a un oponente o enemigo, es ver de qué manera un grupo puede funcionar como una “máquina humana”, donde se puede juntar a los mejores, para funcionar según un ideal y alcanzar la perfección en el “juego” de conjunto.

Estos resultados se logran cuando el entrenador desarrolla una doble visión, una de conjunto y la otra enfocada en la persona, donde atiende y pule al máximo las habilidades y destrezas de ésta (www.psicosocial.geomundos.com).

3.1 Definición:

La palabra coaching procede de término inglés “to coach” que significa entrenar. (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para

alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

El coaching, es un sistema que busca liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, a través de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o coach, apoya a la persona o coachee y actúa de puente entre su vida actual y su vida deseada, a través del autoconocimiento; le ayuda a aprender en lugar de enseñarle". (Manual del taller de Coaching, Grupo PROEX, 2006).

El coaching es un enfoque integrador que ayuda a establecer una relación sinérgica entre los objetivos del individuo, los del equipo de trabajo y los de la organización, el Coach observa, define escenarios para las nuevas acciones y colabora con el individuo para ponerlas en práctica (Manual del taller de Coaching, Grupo PROEX, 2006).

También es un sistema pedagógico de aprendizaje y desarrollo de liderazgo en donde la mujer entra como coach en estas actividades (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

El coaching es una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coach es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilita que la persona cambie del modo que ella desea y la apoya para que sea, lo mejor que puede ser. El coaching trata de cómo hacer cambios. El coach es un mago del cambio que toma las cartas que se tienen y ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas del juego, o a encontrar un juego mejor. Connor J., Lages A. (2005).

La Sociedad Francesa de Coaching elaboró una definición que se centra en las necesidades del coachee: "Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer".

También se define como la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas.(www.losrecursoshumanos.com).

El coaching ontológico es el modelo que permite comprender a profundidad cómo actuamos, los logros y fracasos, es decir, comprende nuestra existencia como seres humanos. Entiende que las acciones que cada persona es capaz o no de realizar determina los resultados que obtiene. (www.escueladepnlycoaching.com).

En suma el coach es un guía, un promotor para el aprendizaje, ayuda a sus colaboradores a conocer y reconocer sus fortalezas, no hace la tarea por nadie, sólo asesora y no desarrolla relaciones de dependencia.

3.2 Objetivos del coaching:

Hay dos clases de objetivos:

- El objetivo-resultado: el destino final, el lugar a dónde se dirige.
- El objetivo- proceso: el viaje, el modo en que se va a llegar al destino final.

Luchar por la libertad: un coach no es tan sólo un mago del cambio, sino también un luchador por la libertad. La libertad tiene dos facetas: la de liberarse de algo y la de gozar de libertad para hacer algo. La otra clase es la libertad para hacer algo. Cuando te has liberado de la situación que te lo impedía, ya puedes hacer esa otra cosa. El coach trabaja con las dos clases

de libertad. Ayuda al cliente a liberarse de circunstancias insatisfactorias o desagradables y luego le abre otras posibilidades.

El coach y su cliente están implicados en la lucha por la libertad, sus enemigos son los hábitos. Comportamientos habituales, pensamientos habituales, hábitos que han arraigado en nosotros a lo largo del tiempo y que resultan difíciles de erradicar Connor J., Lages A. (2005).

3.3 Necesidades a las que responde el Coaching:

Necesidades sociales de relación, laborales y personales o en cualquier ámbito, donde sea necesario desarrollar un sistema de trabajo centrado en objetivos concretos, metas alcanzables, trabajo en equipo, liderazgo y un profundo sentido de competencia orientada a resultados, es decir equipos integrados con una visión y vivencia clara de los propósitos, valores, convicciones, estilos de liderazgo participativos, metodologías y herramientas de trabajo. (Manual del taller de Coaching, Grupo PROEX, 2006).

Tres ejes del coaching:

- **Objetivos:** centrarte en lo que deseas y en cómo conseguirlo.
- **Valores:** saber qué es importante para ti y vivir tus valores en el logro de tus objetivos.
- **Creencias:** desafiar las creencias limitadoras proponiendo tareas que proporcionen feedback.

El coaching implementa cuatro de los elementos fundamentales de la Programación Neurolingüística:

- Cada persona tiene los recursos que necesita, si no puede adquirirlos.
- En toda situación cada cual toma la mejor opción que puede.
- El comportamiento humano está dotado de propósito.

- Si quieres comprender, ¡actúa!

El coaching comparte aspectos del consejo, la terapia, la formación, la enseñanza, la consultoría y la mentoría, pero tiene también un enfoque característico que le diferencia de todos ellos. El coaching es generativo, se centra en el presente y en el futuro y fomenta la comprensión por medio de la acción según Connor J., Lages A. (2005).

3.4 Áreas de especialización para el coach:

Hoy en día el coach, no sólo tiene campo de acción en los deportes de donde inició, o en la competencia grupal, también se utiliza en todas las áreas del ser humano tal y como se describe a continuación:

3.4.1 Coaching personal:

El coach personal se ocupa de la vida de su cliente en todas sus dimensiones: la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. Connor J., Lages A. (2005).

Conocido también por “life coaching”, es cuando el proceso de coaching se enfoca en aspectos personales del individuo (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

Por citar algunos ejemplos se aplica en: estudiantes, profesionales que quieren orientar su carrera adecuadamente, padres que desean entender y comunicarse mejor con sus hijos, personas afectadas por una pérdida o separación reciente, personas que desean mejorar sus habilidades sociales, aquellos que necesitan mejorar su autoestima y seguridad en sí mismos, personas jubiladas que quieren sentirse útiles.

3.4.2 Coaching ejecutivo:

El coach ejecutivo se especializa en coaching para ejecutivos, trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de una organización. El ejecutivo de alto nivel ocupa una posición solitaria. Se supone que tiene todas las respuestas, la gente acude a él en busca de guía, por lo tanto no le resulta fácil hablar de sus presiones y dificultades con alguien que simpatice con su situación y le comprenda. El coach ejecutivo cumple con este papel.

3.4.3 Coaching empresarial:

El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos, que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y desarrollada por Werner Erhard y por Fernando Flores y Rafael Echeverría (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

El coaching empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el coachee (entrenado), mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta conversación se inicia en torno a las situaciones concretas que enfrenta el coachee.

El coach de empresa atiende a las personas en su trabajo en cuestiones profesionales. Trabaja en colaboración con directivos de la compañía y puede aplicar el coaching a grupos de personas. Por ejemplo puede ser que un ejecutivo tenga problemas con otros ejecutivos y necesite coaching para resolver ese problema, o que un directivo necesite clarificar su visión y sus valores junto con la misión y el propósito de su empresa, o que algún equipo necesite coaching para mejorar su eficacia. Este tipo de coaching se proyecta

sobre el coaching personal, porque nadie puede separar su trabajo del resto de su vida.

El coaching ayuda a las empresas apoyando a quienes las dirigen, también es uno de los medios más centrados y con mejor relación costo-eficiencia para el desarrollo del personal en los negocios, opina Connor J., Lages A. (2005).

Actualmente, en el mundo de los negocios sólo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantener el nivel de competitividad en el mercado actual. Autores tales como Ken Blanchard, Cris Argynries, Fred Kofman, Rafael Echeverría y Cristian Worth han contribuido con los primeros libros de coaching empresarial. (www.wikipedia.org/wikil/coaching).

El coaching se usa en los negocios, se lleva más de una década hablando de <organizaciones que aprenden>, pero también hay <organizaciones que sueñan>. Sus sueños están en las mentes de quienes las dirigen. Sueñan con servir mejor a sus clientes, con dominar el mercado con un nuevo producto, con el enfoque de marketing más avanzado, con esa aplicación innovadora o con nuevos sistemas de trabajo que permitan actuar mejor, más rápido y con mayor libertad. Sueñan en ser la organización camaleón, capaz de cambiar con la misma rapidez que su entorno en su mercado que cambia rápidamente. El coaching puede cambiar un negocio ayudando a su gente a soñar mejores sueños y convertirlos en realidades. Connor J., Lages A. (2005).

3.4.4 Coaching para la profesión:

El coach para profesionales se especializa en ayudar a quienes buscan trabajo, o quieren cambiar de profesión, o desean reincorporarse al mercado laboral tras un periodo de descanso. El coach profesional trabaja a menudo en

una agencia de colocación. Sin embargo, la planificación de la carrera tiene que contemplar coaching personal y empresarial. Connor J., Lages A. (2005).

3.4.5 Coaching deportivo:

El coach como líder deportivo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo, centrado en los siguientes aspectos:

Visión inspiradora, ganadora y trascendente. La visión de llegar a ser campeón, de ganar todos los partidos, es lo que lleva al coach a trabajar en el mejoramiento de su equipo, es una visión que le inspira a diario en su trabajo.

Todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar creando una cultura ganadora en sus jugadores. Sentido de planeación continua semanal. Aunque el coach siempre tiene su visión a largo plazo; trabaja cada día de cada semana preparándose para ganar el partido de la semana y una vez logrado esto, se concentra en el de la siguiente semana y así hasta el final. El coaching ha sido asociado con los deportes. Cualquier atleta tiene hoy su propio coach o entrenador , por lo general algún deportista retirado que tuvo sus propios éxitos. (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>).

El coach dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación personal; le enseña a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo: generar su automotivación, para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal.

Disciplina y compromiso. Estos dos factores generan un profesionalismo especial en cada jugador, la disciplina garantiza el crecimiento de los jugadores día a día, el compromiso y sus elementos que son: la camiseta, los colores del equipo, los lemas, el triunfo y la vergüenza por la derrota, les da la

pasión por el triunfo lo que en conjunto hace a un equipo altamente competitivo.

Sentido de trabajo en equipo. Un equipo llega a ser campeón cuando se sincroniza en todas sus parte y juega como una unidad, cuando el sentido de equipo está por encima de lo individual y todo el grupo trabaja con la convicción de su interdependencia, fusionando todos los esfuerzos.

3.5 El directivo como coach:

¿Se puede ser al mismo tiempo directivo y coach?. A medida que la popularidad del coach va creciendo, muchas empresas tratan de combinar ambas tareas y dar una formación de coaching a sus directivos o, peor aún, confían en que el directivo ejerza como coach sin formación alguna. No cabe duda que el directivo puede hacer coaching informal, pero le resultará difícil sustituir realmente a un coach externo bien preparado. Así pues, si bien el directivo coach puede trabajar dentro de parámetros bien definidos, tales como la mejora de habilidades a corto plazo, en líneas generales un coach externo proporcionará mejores resultados Connor J., Lages A. (2005).

3.6 El proceso de coaching:

El proceso consiste en 5 etapas:

Primera etapa.- ¿Qué?, todo proceso de coaching comienza con esta pregunta, es necesario definir muy claramente cuál es el objetivo del proceso o del cambio. El Coach ayuda al coachee a formular de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera coherente (<http://es.wikipedia.org/wiki/coaching>). Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante de la

situación actual, para conocer el punto de partida desde el cual se pretenden alcanzar los objetivos.

Segunda etapa.- El coaching indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al coachee a plantear la solución de una determinada manera, al diseño de la nueva solución, aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a crear las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

Tercera etapa.- Recursos disponibles, es necesario conocer con qué recursos y habilidades contamos para alcanzar el objetivo.

Cuarta etapa.- Actuar, una vez reunida toda la información hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo.

Quinta etapa.- Medir, en todo momento es imprescindible comprobar que nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado.

Por último una cualidad necesaria en todo el proceso es la flexibilidad, para reconsiderar los objetivos, ver claramente el punto de partida, ser consciente de los recursos disponibles y no disponibles, para cambiar lo que sea necesario al comprobar que nos alejamos del objetivo (www.wikipedia.org/wiki/coaching).

A manera de conclusión podemos decir, que la vida consiste en una serie de pequeñas decisiones. Un gran cambio es a menudo la suma de muchos pequeños cambios que esperan el momento adecuado. Cada decisión que tomamos nos mantiene en el viejo y cómodo camino conocido, o nos dirige hacia lo que realmente deseamos. El coaching ayuda a decidir.

3.7 Cualidades, características y visión del coach.

El coach se centra en:

- Actitud Congruente.
- Desarrollo del talento individual vinculado a indicadores de desempeño.
- Resultados de equipo.
- Amor hacia el trabajo.
- Pasión por resultados de primer nivel.
- Sinergia para el trabajo en equipo.
- Maximizar las competencias individuales.
- El trabajo, más que una obligación es un entrenamiento, que se disfruta y a través de él se trasciende.

Cualidades del coach:

- Visión inspiradora, ganadora, trascendente.
- Sentido de planeación continua y semanal.
- Liderazgo mediante el ejemplo.
- Selección y “equipamiento” para el talento.
- Entrenamiento diario.
- Acompañamiento total en el terreno.
- Motivación individualizada y de desarrollo personal.
- Disciplina y compromiso.
- Sentido de trabajo en equipo.
- Visión de ganadores.
- Inspira el compromiso y la participación de su equipo.
- Trabaja para trascender, para desarrollarse, su trabajo no sólo significa un medio para sobrevivir.
- Se compromete.
- Tiene Autodominio.

- Dirige su energía hacia el desarrollo integral personal, de grupo alcanzando el éxito.

Trabaja y Fomenta:

- Disciplina.
- Compromiso.
- Retroalimentación.
- Paciencia.
- Acompañamiento.
- Asesoría permanente.

La organización ganadora debe incluir:

- Perfeccionamiento del desarrollo humano.
- Entrenamiento vivencial.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Apoyo de los profesionales del desarrollo humano.
- Visión de socios del negocio.
- El gerente como coach, entrena, equipa, asesora, confronta el desempeño.
- Genera ambientes de seguridad y confianza emocional.

(Manual del taller de Coaching, Grupo PROEX, 2006).

3.11 Estilo de liderazgo autoritario entre el líder y el coach:

	Liderazgo tradicional Autoritario	Liderazgo coach
Visión	Cumplir con lo asignado.	Ser campeón
Planeación	Anual / trimestral / mensual	Anual /semanal/ diaria
Ejecución	Diaria-Mensual-trimestral	Diaria
Valoración Ajustes	Mensual-Trimestral Cumplir las metas impuestas por la empresa	Día-día Liderazgo en el mercado "ganar todo"
Estilo de Dirección	Autoritario	El ejemplo
Disciplina	Normas y órdenes	Valores / ejemplo
Escenario de trabajo	Oficina	Campo-clientes
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo	Día-día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo orientado al desempeño
Acompañamiento al terreno	Ocasional, para controlar, y dar órdenes. miento al supervisar y dar	Diario, para observar el crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
Sistemas Motivacionales	Económicos	Económicos, de desarrollo, reconocimiento.
Sistema de Trabajo	Individualizado	En equipo

Manual del taller de Coaching, (2006) Grupo PROEX.

Capítulo 4

Propuesta

Retomando la aportación de Mc Lean (1976, en Álvarez, M.,Hernández, M. 2004), quien designó al contexto como el ambiente social y físico donde se origina el estrés, además de señalar al estilo gerencial del jefe inmediato como factor específico, que genera estrés, esta propuesta se ubica y describe de manera general el contexto de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo de la Secretaría de Educación Pública, integrada a nivel central con una población de 358 trabajadores operativos y 12 líderes (anexo 1), quienes desempeñan funciones y actividades administrativas, cuya misión institucional es ofrecer a la población en general servicios de capacitación para y en el trabajo, en un tiempo relativamente corto en las principales actividades productivas y de servicios del país, procurando la certificación laboral, que permita a sus egresados un ingreso económico y un desempeño exitoso en alguna ocupación.

Concretamente en esta dependencia existen informes médicos del personal de diciembre de 2006, a julio de 2007, que reportan síntomas de ansiedad, cefaleas tensionales y depresión, como consecuencia psicológica del estrés (anexo 2).

Con el objetivo de conocer si este estrés, está relacionado con el estilo de autoridad de los líderes de la dependencia, se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

Primera etapa: información y sensibilización

Invitación oficial (anexo 4), a los 12 líderes que ocupan puestos de mando (Jefes de Departamento, Subdirectores Directores de Área y Director General),

a la reunión informativa que organizará el Doctor de la dependencia, debido a que a lo largo de 8 meses el personal padece entre otras enfermedades: ansiedad, cefaleas tensionales y depresión como consecuencias psicológicas del estrés.

De esta misma forma, se trabajará con el personal subordinado u operativo que tiene relación directa con el líder.

Segunda etapa: Aplicación y calificación de instrumentos.

(anexo 3), se solicitará la colaboración de los 12 directivos para resolver la escala de actitudes de Gutiérrez, (1992), que les permitirá conocer su estilo de liderazgo . A 50 trabajadores se les aplicará la encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1994).

Tercer etapa: Capacitación.

En caso de que los resultados obtenidos permitan identificar algún estilo en particular que se asocie con la generación de estrés en los subordinados, se continuará con la Impartición de un curso de capacitación de Liderazgo y Coaching (anexo 5), a los líderes que ejerza ese estilo de liderazgo, como apoyo para la modificación del mismo.

De acuerdo con algunas investigaciones, es posible anticipar que el estilo autocrático o autoritario del líder puede generar ciertos grados de estrés en el personal, Fontana (1992, en Gutiérrez 2000), señaló a la relación entre el líder y el subordinado, como un estresor cuando el líder es incapaz de delegar funciones o autoridad en los subordinados, e interfiere en lo que se hace, sin permitir a los subordinados la toma de decisiones, también cuando niega el crédito a quien se lo ha ganado, o cuando constantemente critica. Un jefe así, además de estresar al trabajador frustra su actividad y entusiasmo, hasta el

grado de hacerlo dudar de su competencia. Asimismo, mencionó que el deterioro en la relación entre el jefe y el subordinado, necesariamente es una fuente de estrés, la explicación radica en la autoridad tiene el jefe para influir en las funciones y el desarrollo del personal.

Un empleado que ya no goza de la buena voluntad de su jefe, puede vivir con el temor constante de que lo reprenda, castigue y hasta lo despida, situación que le provoca tensión y estrés Ash (1994, en Gutiérrez 2000).

Para evitar este estrés, destacó la importancia de que la gente se sienta feliz en su trabajo, ya que cuando está feliz y se siente a gusto con su jefe, se genera un ambiente amistoso y productivo.

Confirman lo anterior, los resultados de la investigación de Juárez del Carmen (2004, en Bedolla 2007), quien encontró una correlación positiva entre el desempeño y la satisfacción laboral, determinando así la relevancia de tomar en cuenta el bienestar de las personas en el ambiente laboral, de tal forma que a menor estrés, mayor satisfacción laboral, y mejor desempeño de los trabajadores.

Instrumentos de aplicación: (anexo 3)

1.- Los instrumentos que se utilizarán para medir el estrés será la **Encuesta SWS-Survey de estrés y salud mental** de (Gutiérrez y Ostermann, 1994), que consta de 200 reactivos y está compuesta a su vez de 8 escalas con aspectos positivos (apoyos) y negativos (estresantes) en las dimensiones social, laboral, personal (self), que integran un total de 150 reactivos y las dos escalas para evaluar salud mental deficitaria y buena salud mental, que se componen por 50 reactivos.

Escalas:

- a) Salud mental pobre (SP), incluye síntomas clásicos y reportes de dolencias físicas, inestabilidad emocional y comportamiento socialmente inaceptado.
- b) Buena salud mental (BS). Comprende los comportamientos de un individuo con autoestima alta, buena salud física y una actitud apropiada con los demás.
- c) Estrés en el trabajo (ET). Se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo, conflictos interpersonales y supervisión, gerencia o dirección ineficaz, y a los conflictos entre el trabajo, las obligaciones y las necesidades propias de autorrealización.
- d) Apoyo en el trabajo (AT). Son los elementos que propician el desarrollo de la potencialidad de la persona, buenas relaciones interpersonales y relaciones de trabajo confortables.
- e) Estrés personal (EP). Incluye componentes individuales que generan emociones de culpa, fracasos e ineffectividad y comportamientos socialmente inaceptados.

- f) Apoyo personal (AP). Refleja la disposición individual consistente, con actitudes de autoconfianza y satisfacción de ser uno mismo.
- g) Estrés social (ES). Comprende situaciones que ocurren fuera del ámbito de trabajo e incluye situaciones de vida caóticas, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica de la familia, con los amigos, etc.
- h) Apoyo social (AS). Se refiere a la ayuda proporcionada por amigos y parientes que dan a la persona que está bajo situación de estrés. Comprende situaciones y circunstancias que están fuera del ámbito de trabajo.

2.- El instrumento para medir el liderazgo es la **Escala de actitudes de Gutiérrez, (1992)**. Este instrumento consta de dos partes:

- a) Escala de actitud tipo Likert, donde cada afirmación ofrece cinco opciones de respuesta.
- b) la escala evaluativa y referencial, tipo referencial semántico, consiste de 32 pares de adjetivos bipolares de 7 puntos y que considera dos versiones.
 - “Yo como jefe soy”,
 - Cuerpo directivo y Referencial (“yo como subordinado soy” y “el supervisor es”)

El instrumento está constituido por 43 reactivos y comprende las dimensiones psicológica, sociológica y administrativa, y está compuesta por seis subescalas que consideran los estilos de liderazgo: Autocrático que consta de 9 reactivos puros; Democrático con 9 reactivos puros, Laissez-faire que contiene 9 reactivos puros y Autocrático –Democrático que está conformado de 5 reactivos puros; así como los procesos organizacionales de Satisfacción–

Pertenencia compuesta de 8 reactivos puros y uno compartido y Comunicación que contiene un reactivo puro y 8 compartidos por otras subescalas.

Procedimiento:

Primera etapa: se iniciará con elaboración de un Oficio (anexo 4), a través de cual se invitará a una reunión informativa a los 12 líderes que ocupan puestos de mando, en esa Dirección General, para la presentación de las enfermedades que son motivo de consulta en el personal adscrito a ese centro de trabajo. Sobre decir, que se dará énfasis a los síntomas de ansiedad, cefaleas tensionales y depresión que constantemente experimenta el personal como consecuencia psicológica del estrés. Se informará además el interés que tiene el departamento de Recursos Humanos de conocer si existe relación entre esos síntomas y su estilo de autoridad. Para tal efecto, se solicitará su colaboración para resolver la escala de actitudes de Gutiérrez, (1993).

Con ese mismo método, se citará, informará y se solicitará al personal subordinado que tiene relación directa con el líder (50 personas), contestar la encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1995).

Segunda etapa: Calificación de las encuestas y descripción de resultados.

En caso de que los resultados obtenidos identifiquen algún estilo en particular que se asocie a la generación de estrés en los subordinados, se continuará con la **Tercera etapa:** Impartición de un curso de capacitación de Liderazgo y Coaching, (anexo 5), dirigido al personal de mando, que ejerza el estilo de liderazgo, identificado como el que produce estrés en los trabajadores. Con la

impartición del curso se pretende que los participantes logren el manejo de las herramientas conductuales que les permita modificar en lo posible su estilo de liderar, así mismo, desarrollar habilidades de comunicación y manejo adecuado de los estados de ánimo en la conducción del personal a su cargo.

Es posible que el estilo autocrático o autoritario sea una fuente de estrés, ya que como mencionó (Fontana 1992, en Gutiérrez 2000), un estresor en la relación entre el líder y el subordinado, entre otros momentos, es cuando se niega el crédito a quien se lo ha ganado, o cuando el jefe constantemente critica y se fija en pequñeces, o el que es incapaz de delegar e interfiere en los que se hace, sin permitir la toma de decisiones. Un jefe así frustra la actividad y entusiasmo del trabajador, hasta lo hace dudar de su competencia.

Por que este contexto laboral, asociado al estilo del líder es una fuente de estrés en los subordinados, no es el contexto adecuado para estimular las capacidades y desarrollo del personal a cargo, en este sentido resulta importante recordar la aportación de Ash (1994, en Gutiérrez 2000), quien destaca la importancia de que la gente se sienta feliz en su trabajo, ya que cuando está feliz y se siente a gusto con su jefe, se genera un ambiente amistoso y productivo.

Los resultados de la investigación de Juárez del Carmen (2004, en Bedolla 2007), reportaron una correlación positiva entre el desempeño y la satisfacción laboral, determinando la relevancia de tomar en cuenta el bienestar de las personas en el ambiente laboral, de tal forma que a menor estrés, mayor satisfacción laboral, y mejor desempeño de los trabajadores.

Conclusiones

En función de las características o rasgos que pudieran ser imprescindibles en el liderazgo óptimo, algunas Investigaciones sobre el tema arrojan que los líderes triunfadores no son como los demás, sugieren que hay ciertos rasgos que contribuyen al éxito de los líderes, también que estos rasgos se pueden aprender. Para triunfar los líderes no tienen que ser grandes hombres o mujeres, genios, intelectuales o profetas, pero sí necesitan tener la “materia adecuada” y esta materia no está igualmente presente en toda la gente. Sin embargo, también existen resultados que demuestran que no hay un conjunto universal de características que se hayan identificado hasta el momento, que garanticen o determinen el éxito y la efectividad del líder, puesto que entran en juego otras variables como el contexto social e histórico del momento. El liderazgo por lo tanto, debe verse como un proceso dinámico que varía con cada situación, y en función de ésta, el líder debe adaptar su estilo, donde debe existir además una comunicación sincera y un esfuerzo conjunto y corresponsable entre el líder y el grupo de seguidores. No hay que olvidar que se trata de seres humanos que tratan de lograr metas y objetivos comunes.

Respecto a los estilos de autoridad, se revisaron básicamente los propuestos por Lewin 1939, (en Bedolla 2007): Democrático, Autocrático, Laissez-Faire, Autocrático-Democrático, así como el liderazgo carismático.

Debido a que el objetivo de este trabajo, pretende identificar el estilo de autoridad de los líderes que generen estrés en los trabajadores, resulta importante hablar del estrés, que además de forma inevitablemente se encuentra presente en mayor a menor grado en todos los ámbitos de nuestra vida, como en el personal, laboral, escolar, social, entre otros, sin embargo,

cabe mencionar que no todo el estrés es dañino, bien encausado es parte fundamental de crecimiento positivo de todas las personas, nos permite desarrollar y fortalecer las capacidades y alcanzar los objetivos personales, familiares, e institucionales.

Otro tema tratado fue el de Coaching, el cual tiene diversas áreas de aplicación: personal, ejecutivo, empresarial, deportivo, etc., en todas ellas cuenta con patrones definidos de funcionamiento como son: establecimientos de objetivos, valores y construcción de habilidades para el futuro. Este método ha demostrado ser exitoso, en generar cambios y ayuda a disolver las resistencias al mismo, facilitando los procesos de transformación y garantizando la adecuada integración de los equipos.

En la propuesta se planearon tres etapas: la primera "Información y sensibilización", donde se sugirió la programación de dos reuniones informativas (una para el personal directivo y otra para el personal operativo), sobre el estrés que padece el personal de esa dependencia y sus repercusiones en el trabajo.

En la segunda etapa "Aplicación y calificación de instrumentos", se aplicaría a los líderes de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo la Escala de Actitudes de Gutiérrez, (1992), a fin de conocer los estilos de cada uno de ellos, a su vez se aplicarían a 50 subordinados, la Encuesta SWS-Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1994), que permite medir los niveles de estrés en los trabajadores.

Con la calificación de los instrumentos, se pretende identificar el estilo que genere estrés en los subordinados.

En caso de identificar algún estilo en particular, se propone continuar con la tercera etapa “Capacitación”, en la que se impartirá un curso de liderazgo y coaching, para el personal directivo que ejerza el estilo identificado como estresante para el personal subordinado, con el propósito de apoyarle en la modificación del estilo.

De acuerdo, a los estudios que sustentan las teorías o modelos del liderazgo asociados con el estilo o características de los líderes, es posible pensar que el estilo autocrático, pudiera estar más relacionado con los síntomas del estrés, que ningún otro estilo, por ejemplo el estudio que realizó Gutiérrez Pérez Verónica en el año 2000, con el tema “Influencia del estilo de liderazgo de los mandos medios en el estrés de los subordinados”. La autora encontró en una población de trabajadores mexicanos de tres empresas (2 del sector privado y 1 del sector público), entre los 15 y 49 años de edad los siguientes resultados:

- Pese a que el estilo de liderazgo autocrático se relacionó con la generación de estrés, también fue preferido por ellos, seguido por el estilo autocrático-democrático, el laissez-faire y al último el democrático. En el estudio de Palao (2002), el estilo laissez-faire fue el preferido por los subordinados, y el democrático por los directivos.
- El estilo democrático se correlacionó con la comunicación, así como la satisfacción y la pertenencia de los empleados. La investigación de Palao (2002), confirma esta relación, ya que el estilo de liderazgo democrático fomenta la satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados. También se relacionan con los encontrados a los de la Universidad de Ohio y

Michigan, donde los líderes se centraban en los empleados para lograr subordinados más satisfechos (Daft y Robbins, 1987 en Palao 2002).

- El estilo Laissez-faire, se relacionó con la comunicación debido a que la independencia que se tiene para realizar el trabajo, propicia una excesiva comunicación entre compañeros en detrimento de las metas encomendadas. También con la satisfacción y la pertenencia, se podría pensar que prefieren la ausencia del líder para sentirse libres y descuidar sus actividades.

Asimismo, con el apoyo en el trabajo, ya que propicia la libertad y la autonomía en la realización de las tareas y funciona como apoyo en el trabajo, dado que a las personas les gusta sentir que se confía en ellas y en el trabajo que realizan, principalmente en los niveles jerárquicos medios y altos, donde la necesidad de autonomía es mayor y su necesidad de dirigir y sentir el poder son muy importantes.

Estos resultados también son reportados en la investigación de Palao (2002), al encontrar que el estilo de liderazgo laissez-faire es el preferido en los puestos de gerencias, ya que las personas están bien capacitadas y motivadas y son lo suficientemente maduras como lo mencionan Hersey y Blanchard (1970, en Palao 2002) para realizar la tarea y por eso el líder les confía las decisiones.

- El liderazgo autocrático, se relacionó con la satisfacción y pertenencia, datos que permiten inferir que los empleados están más satisfechos cuando se sienten con menos responsabilidades, si esto se relaciona con el estilo autocrático preferido ya reportado.

Según la autora, estos resultados pueden obedecer a que en la estructura organizacional mexicana se requiere de un tipo de supervisión más rígida, porque el personal prefiere ser dirigido, lo que implica pasividad o

dependencia al sólo realizar la tarea asignada, sin tomar decisiones, ni asumir responsabilidades en los subordinados, así también la desventaja de este estilo puede ser la dependencia y la sumisión de los subordinados, por lo tanto existe menor individualidad, menor responsabilidad y mayor evasión de poder. (Gutiérrez 2000).

- La correlación de estrés en el trabajo, con el personal y con el social, conducen a confirmar la posibilidad de que cuando un individuo se siente estresado, a nivel personal, laboral o social, tiende a arrastrar su estrés a cualquier área, donde se crea un círculo vicioso.
- También se encontraron correlaciones entre la salud mental pobre con el estrés personal, estrés social y en el trabajo, que indican que cuando el estrés se presenta en las personas y se incrementa a otros ámbitos, la salud mental tiende a disminuir.
- Correlación entre el estrés en el trabajo y la edad, lo cual demuestra que el trabajador presenta menos estrés cuando aumenta la edad, esto indica que la experiencia ayuda a contrarrestar los factores estresantes laborales y a manejarlos de una mejor manera. Este indicador no ratifica la hipótesis de Millar y From (1951, en Gutiérrez 2000).
- El hallazgo fundamental de este estudio, fue encontrar una débil relación entre el estrés en el trabajo y el estilo de liderazgo autocrático-democrático, lo que significaría que este estilo de liderazgo ayuda a disminuir el estrés, en tanto se va creando la conciencia para cambiar del estilo autocrático al democrático. Confirma lo mencionado por Ash (1994, en Gutiérrez op.cit.), respecto a que la buena relación entre el jefe y el subordinado es muy

importante para mejorar el ambiente de trabajo, menciona que un jefe amistoso disminuye la tensión entre los trabajadores.

De acuerdo a estas investigaciones que han asociado los estilos de autoridad con el estrés en los trabajadores, y de acuerdo al objetivo de este trabajo que fue identificar a los estilos de autoridad de los líderes de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo de la SEP, que pueden generar síntomas de estrés (ansiedad, cefaleas tensionales y depresión), en el personal subordinado, la conclusión se orienta a identificar al estilo autocrático como generador de estrés en el personal subordinado, así como que existe una débil relación entre el estrés en el trabajo y el estilo de liderazgo autocrático-democrático, por lo anterior, se sugiere a los líderes la modificación de su estilo autocrático al democrático, mediante las herramientas del coaching, que les permita crear conciencia de la necesidad del cambio de estilo, además de que el estilo democrático ayuda a disminuir el estrés laboral en los trabajadores se relaciona con la comunicación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los empleados.

Sin embargo, también se debe reconocer que además del estilo del líder, existen otros estresores, que no están directamente relacionados con estos estilos, incluso tampoco con el trabajo, pero cuando el personal está estresado a nivel personal o social, este estrés lo lleva al trabajo, creando un círculo vicioso en todos los ámbitos de la persona.

Así entonces el estrés se convierte en un problema de salud física y emocional en los seres humanos, donde la prevención en el contexto laboral debe ser una de las etapas que evite su aparición tal y como lo menciona Wexley y Yulk (1990, en Palao 2002) en este sentido la tarea de los líderes es examinar y

comprender sus causas, deben identificar tanto las labores que producen extenuación prematura, como a los empleados que presentan síntomas de ella, a fin de modificar las partes de un trabajo, sus estilos de autoridad, o bien cuando el estrés está presente ayudar a los empleados a aprender a manejar mejor las situaciones de trabajo tensionantes o estresantes.

En el campo del liderazgo a pesar de que existen muchas investigaciones serias y formales aún falta mucho por conocer más profundamente, para futuras investigaciones sería interesante conocer la relación entre género y estilos de liderazgo. Esta sugerencia obedece a que en el sector público el porcentaje de hombres que ostentan cargos de alta responsabilidad como líderes todavía es superior al número de mujeres en esas condiciones. Además de que existen estudios contradictorios en este sentido, porque algunas afirman que los hombres tienen un liderazgo más global y más centrado en la tarea, con un estilo más autocrático y directivo que las mujeres, y que las mujeres ejercen un liderazgo más social, según Eagly, & Karau, (1991, citados en Bedolla 2007), sin embargo, Carrero (1991, en Limón 2006), encontró que las mujeres en posiciones directivas manifiestan una mayor orientación a la tarea que a las relaciones interpersonales.

Referencias

- 1.- Álvarez, M.,Hernández, M. (2004). Comparación de los estilos de liderazgo y nivel de estrés en estudiantes de contaduría que trabajan y no trabajan. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 2.- Arias, G. F. (1984). Administración de Recursos Humanos. México. Trillas
- 3.- Bedolla, G. (2007). Liderazgo Carismático y Satisfacción Laboral: Primera Fase de Validación del Instrumento EMELC. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 4.- Cabrera, M. (2000). Diversos enfoques teóricos del liderazgo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 5.- Connor, J., Lages, A. (2005). Coaching con PNL. Editorial Urano
- 6.- Diario Oficial de la Federación. (10 de abril de 2003).
- 7.- Diario Oficial de la Federación. (2 de abril de 2004).
- 8.- Gutiérrez, P. (2000). Influencia del estilo de liderazgo de los mandos medios en el estrés de los subordinados. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 9.- Henestrosa, A. (2006). Los caminos de Juárez. Fondo de Cultura Económica.
- 10.- Hersey P., Kenneth H., Blanchard & Doney E., Johnson (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. Estado de México. Pearson Prentice Hall.
- 11.- Jarillo, M. (2001). Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. España. Mc Graw-Hill.
- 12.- Juárez del C. A. (2004). Estrés, satisfacción laboral y desempeño. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.

- 13.- Limón, G. (2006). Mujeres dentro de la organización laboral. Identidad de género y liderazgo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 14.- Manual del curso Coaching institucional. (2007). Óvalos Formación. México.
- 15.- Manual del Taller de Coaching. (2006). Promoción de Educación de Excelencia, S.C. (PROEX), México.
- 16.- Martínez, G. (1998). Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna. Edición Internet. Gestión y Estrategia No.13/enero-julio. UAM-A. www.azc.uam.mx/publicaciones.
- 17.- Palao, M. (2002). Relaciones entre niveles de estrés y estilos de liderazgo en directivos, gerentes y subordinados. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 18.- Peters, T. (2005). Liderazgo, la esencia. South China. Pearson. Educación S.A.
- 19.- Richard, S. L. (2000). Estrés y Emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud. Bilbao. RGM, S.A.
- 20.- Uribe, P., J.F., Peñaloza, S. A.G. & García, S.A. (2006). Liderazgo carismático: un estudio conceptual de rasgos de personalidad en psicología del trabajo. Facultad de Psicología: UNAM, México.
- 21.- Valdes, B. (2006). Lecciones de Liderazgo y Pasión. México. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C.
- 22.- <http://www.coachingparati.com>
- 23.- <http://www.edu.mx/trabajadoras/24derechos>
- 24.- <http://www.escueladepnlycoaching.com>

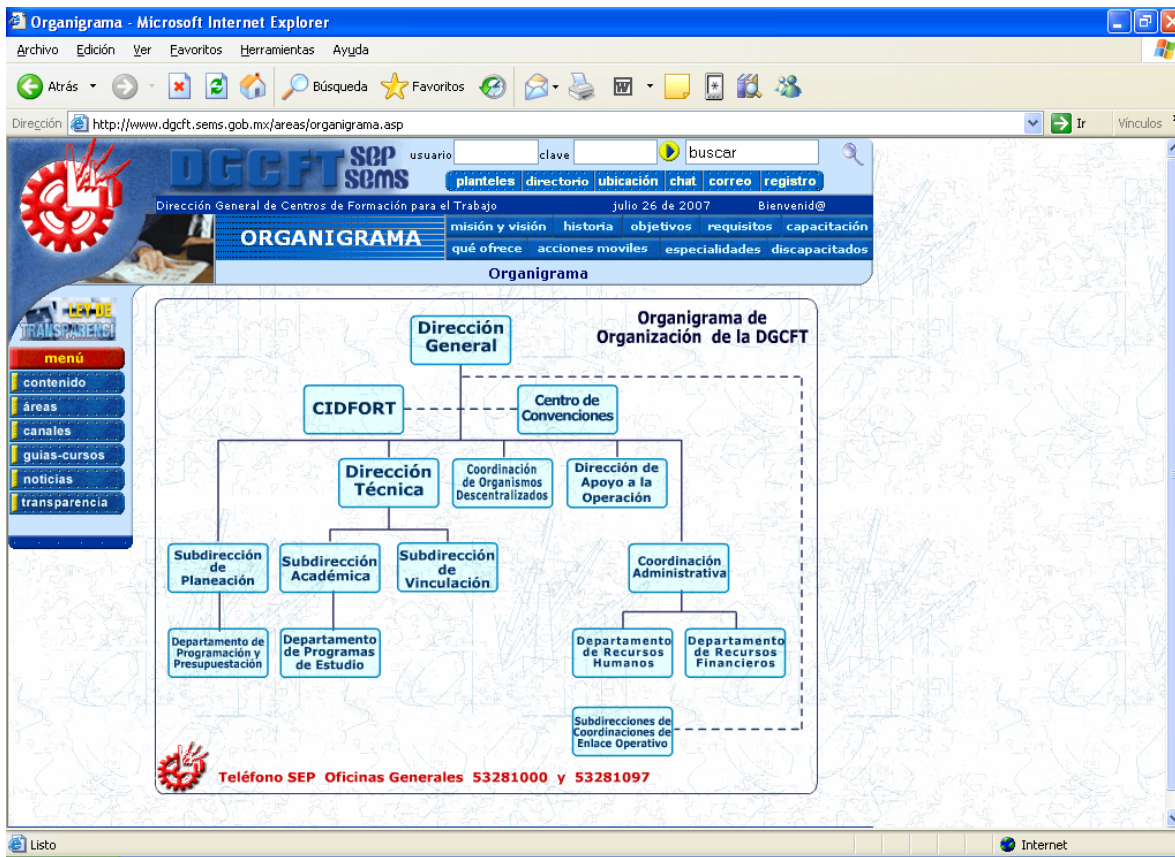
25.- <http://www.losrecursoshumanos.com/coaching>

26.- <http://www.psicosocial.geomundos.com>

27.- <http://www.wikipedia.org/wiki/coaching>

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo.



Anexo 2: Informes Médicos del mes diciembre de 2006 a mayo de 2007.

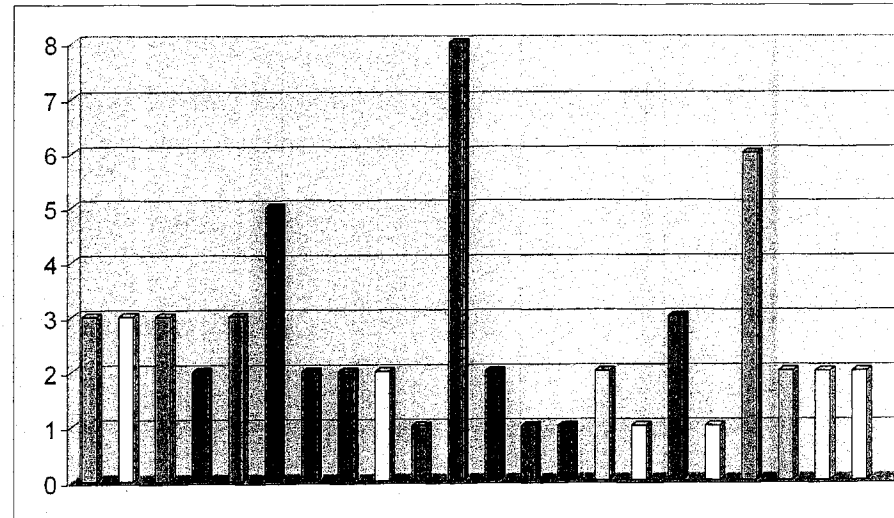
INFORME MÉDICO DEL MES DE DICIEMBRE DE 2006

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 50 consultas de las cuales correspondieron

Estado depresivo	3
Lumbagias	3
Gastritis	3
Verruga Vulgaris	3
Hipertensión	3
Control Hipertensión	3
Colitis	3
Conjuntivitis	3
Adinamia	2
Curaciónn por colostomia	2
Catarro común	2
Contractura muscular	2
Probable fiebre reumatoide	2
Curación quemadura 1er. Grado	2
Laringitis	2
Quiete mano derecha	1
Faringitis	1
Probable pielonefritis	1
Aplicación de inyecciones	1
Ansiedad	2
Amigdalitis	2
Varices	2



S. E. P. D. G. C. P. T.
DIRECCION GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
ENE. 15 2007
DE FORMACION PARA EL TRABAJO
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

México D. F. 19 de febrero de 2007

INFORME MÉDICO DEL MES DE ENERO DE 2007

S. E. P. D. G. O. F. T.
DIRECCION GENERAL DE CENTROS

RECIBIDO
FEB. 20 2007

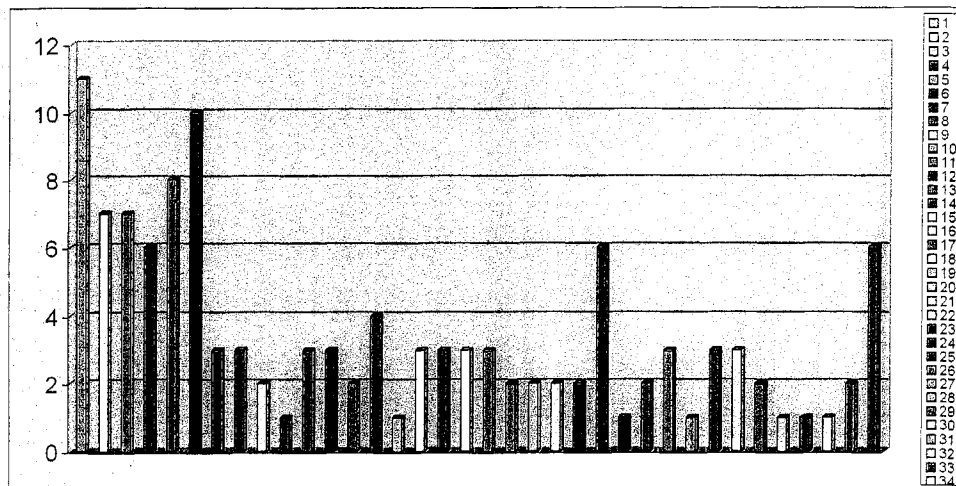
DE FORM. ... 30
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 105 consultas y se practicaron 25 exámenes de la vista con apoyo de la Óptica Eden.

Catarro común	7
Faringitis	7
Laringitis	7
Colitis	7
Control diabetes	7
Control Hipertensión	10
Control Hipotensión	10
Gastritis crónica	10
Prob. Pielonefritis	2
Control embarazo 34 semanas	2
Contractura muscular	2
I. Venosa periférica	3
Cistitis	3
Cefalea tensional	3
Prob. Embarazo	1
Prob. Parasitosis	3
Prob. I.V.U.	3
Hipertensión nuevos	3
Prob. Hiperlipidemia	3
Prob. Salmonella	2
Lumbago	2
Edo. Depresivo	2
Control hipercolesterolemia	6
Prob. Angor pectoris	1
Crisis de pánico	1
Contractura muscular	1
Control menopausia	1
Conjuntivitis	3
Gastritis	3
Síndrome de menier	3
Prob. R.F.E	1
Aftas	1
Embletaxis	1
Dermatitis alérgica	1
Control de peso	1



INFORME MÉDICO DEL MES DE FEBRERO DE 2007

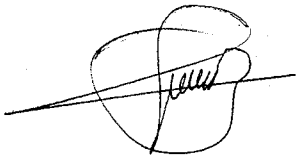
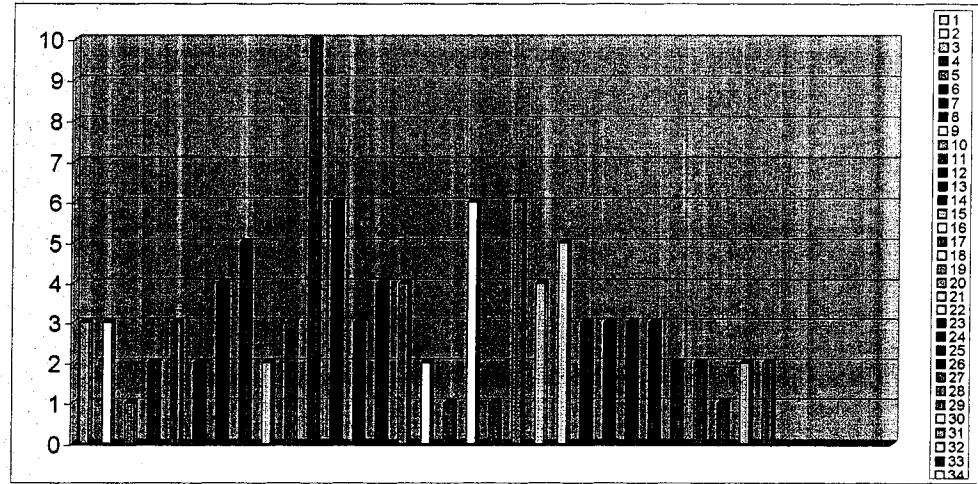
S. E. P. D. G. C. F. T.
 DIRECCION GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
 MAR. 23 2007
 DE FORMACION PARA EL TRABAJO
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
 At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 100 consultas, se practicaron 25 exámenes de la vista, se extendieron 41 certificados médicos.

Cefalea tensional	3
Hipotensión	3
Embaraso 8 semanas	
Alergia	
Rinitis	
Conjuntivitis	2
I.V.U.	
Colitis	
Problemas Salmonelosis	2
Cefalea tensional	
Control Hipertensión	
Control Obesidad	6
Depresión	
Ansiedad	
Contractura muscular	2
Síndrome Metabólico	2
Traumatismo ojo izq.	
Catarro común	6
Hemorragia V.	
Control Diabetes	
I.U. periférica	4
Varices	5
Amigdalitis	3
Curaciones	3
Casos gastroenteritis	3
Neuritis	3
Prob. Pielonefritis	
Epistaxis	
Lesión por arañazo de perro	
Prob. Uretritis	2
Otitis	

México D. F. 19 de abril de 2007

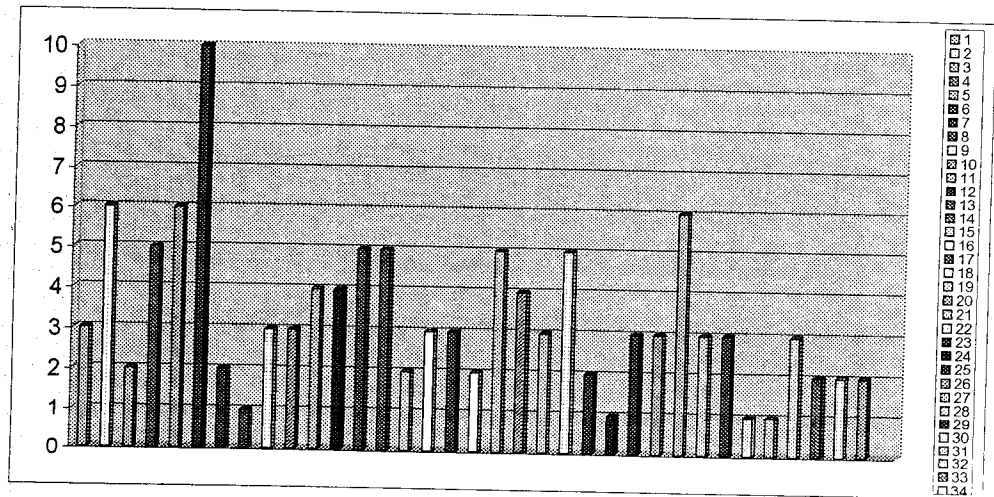
INFORME MÉDICO DEL MES DE MARZO DE 2007

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 100 consultas, se extendieron 10 certificados médicos.

Otitis	3
Varices	6
Prob. Anjo pectoris	2
control hipotensión	1
Colitis	1
Control Hipertensión	10
Prob. Osteoartritis	1
Colelitiasis	1
Contractura muscular	3
Solución de continuidad	1
Prob. Amibiasis	4
Conjuntivitis	1
Prob. Hipercolesterolemia	4
Estado depresivo	1
Prob. pielonefritis	2
Alergias	3
Golpe contuso	1
Prob. Salmonelosis	2
Amigdalitis	6
Faringitis Bacteriana	4
I.V.U.	3
Catarro común	5
Prob. Rinusinusitis	2
Prob. Neumonía	1
Neuropatía diabética	3
Disfunción erectil	2
Control diabetes	6
I.venosa periférica	3
Caries 2o grado	3
Parasitosis	1
Linfedema brazo izq.	1
Control Peso	3
Migraña	2
Control Embarazo	2
Extrñimiento	2



S. E. P. D. G. C. F. T.
DIRECCION GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
ABR. 23 2007
DE FORMACION PARA EL TRABAJO
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

México D. F. 22 de mayo de 2007

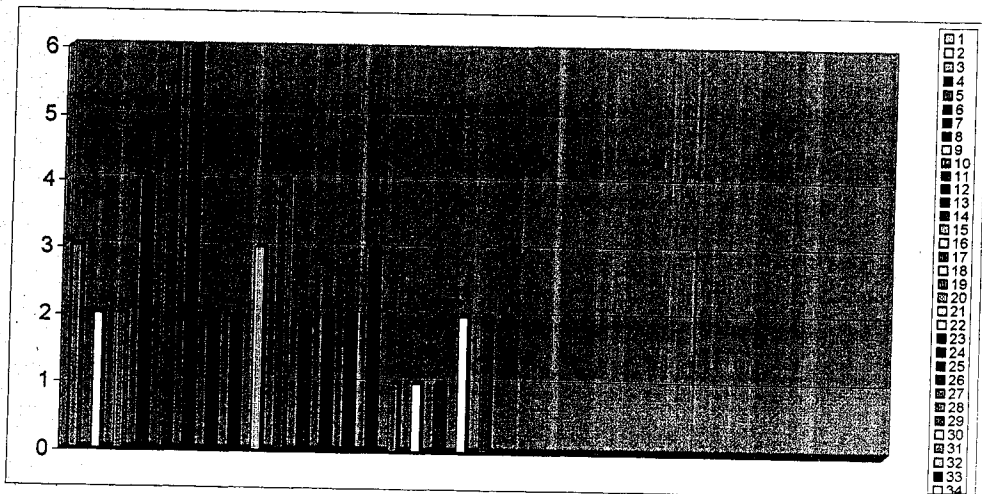
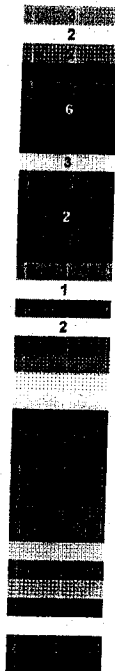
INFORME MÉDICO DEL MES DE ABRIL DE 2007

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 40 consultas y se elaboraron cuadros con información preventiva para problemas gastrointestinales

Gastritis
Depresión
Cefalea tensional
Faringitis
Control Hipertensión
Control diabetes
Neuropatía
Amigdalitis
Conjuntivitis
Hipotensión
Colitis
Prob. Amibiasis
Otitis
Contractura muscular
Prob. Colelitiasis
Herpez genital
Herpez zoster
Dermatitis
Absceso dentario



J. E. P. D. G. C. F. T.
DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
MAYO 22 2007
DE FORMACION PARA EL TRABAJO
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

México D. F. 19 de junio de 2007

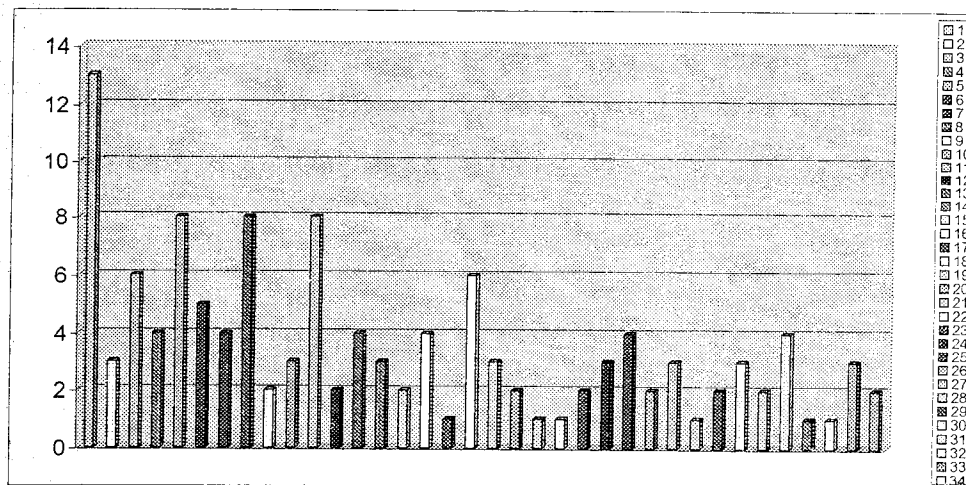
INFORME MÉDICO DEL MES DE MAYO DE 2007

Para: Lic. Roberto Jairo Juárez Salazar
At'n: Lic. María de Lourdes Cruz Sierra

De: Dr. Ramón J. Santiago Betanzos

Se atendieron 140 consultas y se expidieron 10 certificados médicos

Gastroentéritis	13
Prob. Miopia	3
Dermatitis	6
Faringitis	4
Control diabetes	8
Depresión	5
Estados de ansiedad	7
Colitis	1
Osteoartritis	2
Otitis	4
Control hipertensión	6
Absceso dentario	2
Caries 2o grado	1
Reflujo gastroesofagico	3
S. de tunel carpiano	2
Conjuntivitis	4
Hepatitis	1
Faringitis	6
Prob. Salmonelosis	3
Prob. Luxación ligamento	2
Colelitiasis	1
Esclerosis	1
Control embarazo	2
I.V.U	3
Hipotensión	1
Prob. Rinosinusitis	2
Cefalea tensional	3
Angopectoris	1
Prob. Esguince de rodilla	1
Rinitis	3
Obesidad	2
Amigdalitis	4
Prob. Linfangitis	1
Traumatismo torax lateral	1
Contractura muscular	3
Artrosis rodilla	2



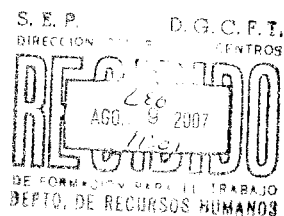
S. E. P. D. G. C. F. T.
DIRECCION GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
JUN. 20 2007
LEO / 185
DE FORMACION PARA EL TRABAJO
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Informe de Labores

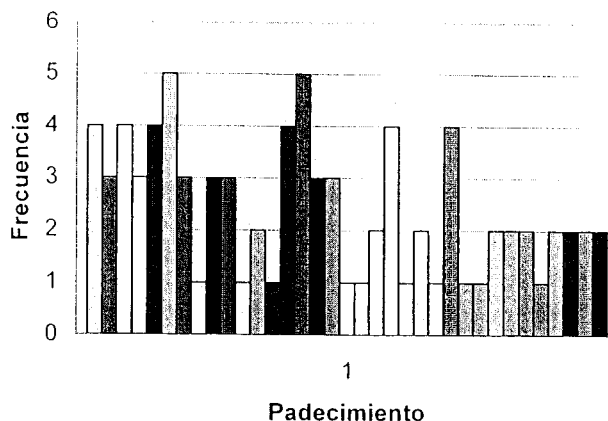
Correspondiente al mes de **junio** del 2007

Se atendieron 95 consultas en el siguiente orden de frecuencia

Csc	Concepto	No. casos
1	Conjuntivitis	4
2	Hipotensión	3
3	Catarro comun	4
4	Caries 2do. Grado (Absceso)	3
5	Amigdalitis	4
6	Gastroenteritis	5
7	Otitis	3
8	Probable Fiebre Reumática	1
9	Contractura Muscular	3
10	Faringitis	3
11	Probable Erisipela	1
12	Probable Osteoartritis	2
13	Linfanjitis	1
14	Control de Hipertensión	4
15	Control Diabetes	5
16	Estado Depresivo	3
17	I. Venosa	3
18	Balanitis	1
19	Probable Epididimitos	1
20	Alérgia Alimenticia	2
21	Colitis	4
22	Probable Angorpepectoris	1
23	Diarrea Postalimenticia	2
24	Absceso de egión de Codo Izq.	1
25	Cefalea Tensional	4
26	R. G. E. S.	1
27	Probable Hepatitis	1
28	Vertigo Postabaquismo	2
29	Neuritis del Trijemino	2
30	Hiperlipidemia	2
31	Luxación Tobillo Derecho	1
32	Probable Laberintitis	2
33	Obesidad Grado 2	2
34	Nuevos Hipertensión	2
35	Gastritis	2
Total de casos		85



Gráfica de Consultas Junio 2007



[Handwritten Signature]

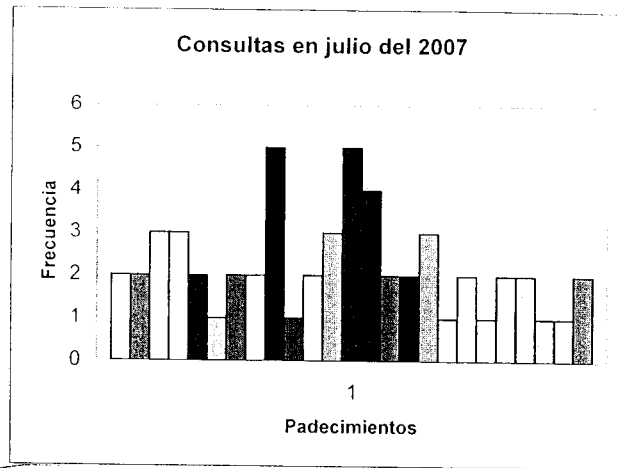
Informe de Labores

Correspondiente al mes de julio del 2007

Se atendieron 56 consultas, se practico examen Doppler a 40 personas de las cuales 80% resulto con I. Venosa Crónica, dandole tratamiento medicamentoso y ejercicio, bajar de peso y dejar de fumar.

Csc	Concepto	No. casos
1	Control Hipertensión	2
2	Artritis	2
3	Gastroenteritis	3
4	Colitis	3
5	Gastritis	2
6	Uretritis	1
7	Dermatitis	2
8	Control de Peso	2
9	Estado de Ansiedad	5
10	Sol. De Continuidad de 7 x 1 cm en gluteo derecho	1
11	Proceso Infeccioso en Pie	2
12	Hipotensión	3
13	Hipertensión	5
14	Control Diabetes	4
15	Desc. Salmonellosis	2
16	Hiperuricema	2
17	Faringitis	3
18	Sol. Continuidad Dedo Anular	1
19	Hiperlipidemia	2
20	Neuropatia Oftalmica	1
21	Depresión	2
22	I. V. U.	2
23	Hemorroides	1
24	Prob. Litiasis Renal	1
25	Aplicación de Suero	2
Total de casos		56

S. E. P. D. G. C. F. T.
 DIRECCION GENERAL DE CENTROS
RECIBIDO
 AGO. 9 2007
 DE FORMACION Y TRABAJO
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS



Anexo 3: Instrumentos

- Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo. Gutiérrez, (1993).
- Encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1995).

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL GRUPAL

PRESENTACIÓN

La Facultad de Psicología de la UNAM auspicia la presente investigación que está enfocada a determinar el estilo de liderazgo en las organizaciones.

La escala que se anexa, explora estilos de liderazgo en sistemas organizacionales y está siendo contestada por niveles ejecutivos de diversas organizaciones.

Esta escala se ha aplicado con fines de investigación, en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en éste último, el proyecto fue patrocinado por CONACYT.

Cabe aclarar que la escala de ninguna manera tiene función de prueba psicológica, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Por otro lado, tampoco está diseñada para obtener información personalizada, puesto que su propósito consiste en determinar categorías de perfiles grupales de estilos de liderazgo; de ahí lo general de los reactivos.

Le rogamos que conteste todos los reactivos aún cuando considere que algunos no reflejan totalmente su situación. El análisis computarizado eliminará estadísticamente los reactivos que no resulten discriminativos.

No es importante conocer las respuestas de ninguna persona en particular, por lo que usted deberá contestar con toda confianza. Solamente importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

Queremos hacer hincapié en la absoluta confidencialidad de la información recabada, pues las respuestas, convertidas a códigos numéricos, serán agrupadas y procesadas por computadora y utilizadas para fines de investigación.

Por lo que le rogamos llene los espacios con sus datos en la hoja de instrucciones. Nos interesa determinar las respuestas típicas por categoría organizacional.

Su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de éste proceso social en las organizaciones.

No. de Folio _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de cinco puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Su está usted **totalmente de acuerdo** (T.A) con éste juicio, deberá marcar con una cruz el cuadro correspondiente a (T.A), pero si **está en desacuerdo**, pero no totalmente en desacuerdo, marcará (D) etc. Recuerde que tiene usted cinco posibilidades que son:

T.A	Totalmente de Acuerdo
A	De Acuerdo
I	Indeciso
D	En Desacuerdo
T.D	Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como única finalidad obtener datos para manejarlos estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A. De Acuerdo
I. Indeciso
D. Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

1.- La función del jefe es controlar y dirigir las diversas formas de trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

2.- El plan de trabajo debe diseñarlo el jefe de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales.

T.A. | A | I | D | T.D.

3.- La burocracia de la empresa ha demostrado la efectividad de su razón de ser.

T.A. | A | I | D | T.D.

4.- Las órdenes de un jefe se cumplen, no se discuten.

T.A. | A | I | D | T.D.

5.- El quehacer cotidiano en la empresa genera un verdadero afecto a la organización.

T.A. | A | I | D | T.D.

6.- Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

7.- Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

8.- Los logros de esta dirección, son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

T.A. | A | I | D | T.D.

9.- Para tomar decisiones importantes el jefe debe pedir la opinión de sus subordinados.

T.A. | A | I | D | T.D.

10.- La auscultación de las opiniones de los subordinados es imprescindible para la toma de decisiones del jefe.

T.A. | A | I | D | T.D.

11.- Es exclusivamente al jefe, a quien concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

T.A. | A | I | D | T.D.

12.- Basta con recibir la información estrictamente necesaria, para que se cumplan cabalmente las instrucciones del jefe.

T.A. | A | I | D | T.D.

13.- Los jefes pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún subordinado.

T.A. | A | I | D | T.D.

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

14.- El clima organizacional de la empresa no requiere que las órdenes se den por escrito.

T.A. | A | I | D | T.D.

15.- La burocracia de la empresa limita las potencialidades de sus integrantes.

T.A. | A | I | D | T.D.

16.- Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el jefe para lograr trabajos de calidad.

T.A. | A | I | D | T.D.

17.- Para realizar con eficacia el trabajo, el jefe debe informar a todos los empleados involucrados.

T.A. | A | I | D | T.D.

18.- Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias, etc.), el trabajar en esta empresa es cómodo.

T.A. | A | I | D | T.D.

19.- El trabajo no tiene que verse afectado en ausencia del jefe.

T.A. | A | I | D | T.D.

20.- Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país, es trabajar en esta empresa.

T.A. | A | I | D | T.D.

21.- No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al jefe conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A. | A | I | D | T.D.

22.- Los jefes son insustituibles.

T.A. | A | I | D | T.D.

23.- Un jefe eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A. | A | I | D | T.D.

24.- El jefe no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajan.

T.A. | A | I | D | T.D.

25.- El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las órdenes.

T.A. | A | I | D | T.D.

26.- El jefe es el más capacitado para tomar las decisiones.

T.A. | A | I | D | T.D.

27.- Las actividades que se desarrollan al trabajar en la empresa no son gratificantes.

T.A. | A | I | D | T.D.

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A. De Acuerdo
I. Indeciso
D. Desacuerdo
T.D. Totalmente en Desacuerdo

28.- Una vez dada un orden, las críticas y sugerencias de los subordinados están fuera de lugar.

T.A. | A | I | D | T.D.

29.- El jefe debe designar como subordinados y colaboradores cercanos a personas que le garanticen obediencia y sumisión.

T.A. | A | I | D | T.D.

30.- En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

31.- No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A. | A | I | D | T.D.

32.- Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo realizar su trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

33.- Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A. | A | I | D | T.D.

34.- Un jefe debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A. | A | I | D | T.D.

35.- Un jefe debe desconfiar de la correcta ejecución de sus órdenes.

T.A. | A | I | D | T.D.

36.- Los problemas que afrontan los jefes se deben en buena medida a la ineficiencia de sus subordinados.

T.A. | A | I | D | T.D.

37.- Las reuniones o juntas de la gerencia deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A. | A | I | D | T.D.

38.- Al elaborar su plan de trabajo, un jefe no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados.

T.A. | A | I | D | T.D.

39.- Sin recurrir al jefe los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A. | A | I | D | T.D.

40.- Los empleados de esta empresa están satisfechos por la forma en que son dirigidos.

T.A. | A | I | D | T.D.

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

41.- La intervención del jefe y otros directivos debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A. | A | I | D | T.D.

42.- El jefe debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones organizacionales.

T.A. | A | I | D | T.D.

43.- Las relaciones afectivas espontáneas entre el jefe y los subordinados son un obstáculo para la buena realización del trabajo.

T.A. | A | I | D | T.D.

**LE REITERAMOS LA SEGURIDAD DE LA
CONFIDENCIALIDAD DE SUS RESPUESTAS.**

Ahora le rogamos que (marcando con una cruz) se autoubique en la siguiente escala.

Marque su ubicación en la siguiente escala.

Yo como empleado me considero:

Agradable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Desagradable

pasivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | activo

eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ineficiente

antipático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | simpático

valorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no valorado

modesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | vanidoso

inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | superior

honesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Corrupto

débil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fuerte

capaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Incapaz

inseguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Seguro

bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Malo

estricto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Flexible

amable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Déspota

intolerante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tolerante

justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Injusto

hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | torpe

comprensivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incomprensivo

poco convincente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | persuasivo

preparado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | improvisado

no carismático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | carismático

Responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irresponsable

Tímido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sociable

Permisivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | intransigente

Inaccesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | accesible

Meticuloso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | descuidado

formal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | informal

innecesario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | necesario

respetuoso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irrespetuoso

desorganizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | organizado

ético | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no ético

Ahora le pedimos que ubique dentro de la escala al jefe de su departamento. Esta información es totalmente confidencial y su jefe nunca tendrá acceso a ella.

Considero que el jefe es:

Agradable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Desagradable

pasivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | activo

eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ineficiente

antipático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | simpático

valorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no valorado

modesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | vanidoso

inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | superior

honesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Corrupto

débil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fuerte

capaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Incapaz

inseguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Seguro

bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Malo

estricto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Flexible

amable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | déspota

intolerante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | tolerante

justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Injusto

hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | torpe

comprensivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incomprensivo

poco convincente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | persuasivo

preparado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | improvisado

no carismático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | carismático o

responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irresponsable

tímido	1	2	3	4	5	6	7	sociable
permisivo	1	2	3	4	5	6	7	intransigente
inaccesible	1	2	3	4	5	6	7	accesible
meticuloso	1	2	3	4	5	6	7	descuidado
formal	1	2	3	4	5	6	7	informal
innecesario	1	2	3	4	5	6	7	necesario
respetuoso	1	2	3	4	5	6	7	irrespetuoso
desorganizado	1	2	3	4	5	6	7	organizado
ético	1	2	3	4	5	6	7	no ético

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



AVALADA POR LA FEDERACIÓN MUNDIAL DE SALUD MENTAL (WFMH)



SWS—SURVEY—forma GP^(C) (MÉXICO)
(C) (copyright 1994, Rodolfo E. Gutiérrez & Robert F. Ostermann)

La finalidad de este cuestionario es establecer la relación entre factores personales, sociales y de trabajo. Es importante que usted conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 35 a 45 minutos).

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ D: _____ S: _____ P: _____
DEPARTAMENTO: _____ EMPRESA: _____ FOLIO: _____

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Masculino B) Femenino
2.- Mi edad es entre: A) 15-19 B) 20-29 C) 30-39 D) 40-49 E) más de 50
3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
4.- Trabajo como: A) Obrero(a) B) Empleado(a) C) Vendedor(a) o comerciante D) Técnico E) Supervisor o Gerente
F) Profesionalista G) Trabajador(a) y estudiante H) Otro
5.- Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
6.- Dependientes (hijos, hermanos u otros): A) Ninguno B) 1 a 3 C) 4 a 6 D) 7 a 9 E) Más de 9
7.- Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
8.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 20-40 hrs. C) 41-60 hrs. D) 61-80 hrs. E) más de 80 hrs.
9.- Mi nivel económico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto
10.- Mi nacionalidad es: _____

SWS--SURVEY

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A Nunca B Casi Nunca C Ocasionalmente D Frecuentemente E Muy Frecuentemente

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que, en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B C X E

SECCION I

- 1.- Pienso que la gente que me rodea es agradable y considerada A B C D E
2.- Disfruto fiestas y celebraciones A B C D E
3.- Siento que las cosas que andan mal, a la larga mejoran A B C D E
4.- Me impaciento conmigo mismo(a) y con los demás A B C D E
5.- Sé que con mi trabajo contribuyo con algo valioso A B C D E
6.- Tengo hábitos nerviosos (tics) A B C D E
7.- Lo que se tiene que hacer en el trabajo no tiene sentido A B C D E
8.- Me es imposible ser lo que la gente espera de mí A B C D E
9.- Siento que puedo manejar cualquier problema que se me presente A B C D E
10.- Es fácil congeniar conmigo A B C D E
11.- Oigo voces e imagino cosas inexistentes A B C D E
12.- El trabajo me aleja de mi familia A B C D E
13.- Sigo las costumbres y rutinas socialmente aceptadas A B C D E
14.- Soy valiente y atrevido(a) A B C D E
15.- Donde trabajo, mis errores podrían causar serios problemas A B C D E
16.- Tan sólo hacer los trabajos rutinarios es un problema A B C D E
17.- Me gustaría rendirme, pero no puedo A B C D E
18.- Siento que ayudo a mejorar el mundo con mi trabajo A B C D E
19.- Si tengo problemas, los compañeros de trabajo me ayudarán A B C D E
20.- En mi trabajo me resulta confuso lo que debo hacer A B C D E
21.- Sueño despierto(a), me pierdo en fantasías A B C D E

	A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
22.- Mi trabajo se puede ajustar a mi vida familiar	A	B	C		
23.- Encuentro muchas cosas interesantes que hacer	A	B	C		
24.- La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice	A	B	C		
25.- Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo	A	B	C		
SECCION II					
26.-Pienso que los demás me respetan	A	B	C		
27.-Tengo amigos y compañeros buenos y leales	A	B	C		
28.-Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa	A	B	C		
29.-Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales	A	B	C		
30.-El trabajo me hace sentir importante y poderoso	A	B	C		
31.-He perdido a alguien muy cercano a mí	A	B	C		
32.-Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión	A	B	C		
33.-Como, fumo o bebo café, en exceso	A	B	C		
34.-Puedo ser castigado(a) sin razón	A	B	C		
35.-Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo	A	B	C		
36.-Le simpatizo y le agrado a la gente con quien trabajo	A	B	C		
37.-Constantemente me quejo sin necesidad	A	B	C		
38.-Tengo poco interés o placer por el sexo	A	B	C		
39.-Soy firme y determinante en mis decisiones	A	B	C		
40.-La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia	A	B	C		
41.-Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico	A	B	C		
42.-Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer	A	B	C		
43.-Impido que la gente se aproveche de mí y tome ventaja	A	B	C		
44.-Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes	A	B	C		
45.-Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molestado(a)	A	B	C		
46.-Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible	A	B	C		
47.-Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura	A	B	C		
48.-Tengo problemas de respiración, pulso o digestión	A	B	C		
49.-Siento que haga lo que haga, no está bien hecho	A	B	C		
50.-La gente en mi trabajo me encuentra defectos	A	B	C		
SECCION III					
51.-Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas	A	B	C		
52.-Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo	A	B	C		
53.-Mis actividades religiosas me dan fuerza	A	B	C		
54.-El lugar donde trabajo es sucio, insalubre	A	B	C		
55.-Siento que alguien cercano a mí, morirá próximamente	A	B	C		
56.-En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala	A	B	C		
57.-Tengo dificultad para poner atención o recordar	A	B	C		
58.-Siento que en el trabajo las personas dependen de mí	A	B	C		
59.-La gente me insulta y se burla de mí	A	B	C		
60.-Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc., donde vivo	A	B	C		
61.-Veo el lado bueno de las cosas	A	B	C		
62.-Participo y disfruto del entretenimiento	A	B	C		
63.-Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente	A	B	C		
64.-Siento que no existe algo realmente malo en mí	A	B	C		
65.-Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan	A	B	C		
66.-Es difícil que me dé por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida	A	B	C		
67.-Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar	A	B	C		
68.-Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar	A	B	C		
69.-Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir	A	B	C		
70.-Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás	A	B	C		
71.-Tengo arranques emocionales, me enojo, grito	A	B	C		
72.-Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable	A	B	C		
73.-Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar	A	B	C		
74.-Camino con paso ligero y vivaz	A	B	C		
75.-Me preocupo por cosas sin importancia	A	B	C		
SECCION IV					
76.-Ignoro lo que va a pasar en el trabajo	A	B	C		
77.-La gente con quien trabajo, no se interesa por mí	A	B	C		
78.-Es probable que los jefes me hagan daño	A	B	C		
79.-Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero	A	B	C		

Por favor continúe en la siguiente

	A Nunca	B Casi Nunca	C Ocasionalmente	D Frecuentemente	E Muy Frecuentemente
80.-Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros	A	B	C	D	E
81.-Me rindo fácilmente y evado los conflictos	A	B	C	D	E
82.-Soy popular en mi comunidad	A	B	C	D	E
83.-Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo	A	B	C	D	E
84.-Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades	A	B	C	D	E
85.-Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido	A	B	C	D	E
86.-Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos	A	B	C	D	E
87.-Donde vivo las cosas van mal y no mejoran	A	B	C	D	E
88.-Investigo y ensayo cosas nuevas	A	B	C	D	E
89.-Me siento mal y sin esperanza de mejorar	A	B	C	D	E
90.-Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar	A	B	C	D	E
91.-Disfruto de cantar, silbar y/o bailar	A	B	C	D	E
92.-Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte	A	B	C	D	E
93.-Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero	A	B	C	D	E
94.-Me es fácil relajarme, jugar y divertirme	A	B	C	D	E
95.-El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios	A	B	C	D	E
96.-Mi fe religiosa es muy fuerte	A	B	C	D	E
97.-Tengo confianza en mi habilidad	A	B	C	D	E
98.-El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades	A	B	C	D	E
99.-Pertenezco a una familia unida	A	B	C	D	E
100.-El trabajo me hace sentir seguro(a)	A	B	C	D	E

SECCION V

101.-Me siento atrapado(a)	A	B	C	D	E
102.-Pienso que la policía realmente me protege	A	B	C	D	E
103.-Me importa poco lo que pasa, me doy por vencido, quisiera huir	A	B	C	D	E
104.-Mis ideas y creencias difieren de la mayoría de la gente que conozco	A	B	C	D	E
105.-Me siento satisfecho con mi vida sexual en esta etapa de la vida	A	B	C	D	E
106.-Aún cuando no sea mi responsabilidad, tengo que hacerme cargo de algo	A	B	C	D	E
107.-Es fácil que ocurran accidentes o errores en el trabajo si no tengo cuidado	A	B	C	D	E
108.-Sin importar lo que pase, siento que Dios proveerá	A	B	C	D	E
109.-Es seguro y confortable donde trabajo	A	B	C	D	E
110.-Siento que recibo muchas felicitaciones de la gente	A	B	C	D	E
111.-Tengo buen apetito	A	B	C	D	E
112.-Puedo canalizar mi estrés al trabajo productivo	A	B	C	D	E
113.-Mi hogar esta rodeado de cosas agradables y alegres	A	B	C	D	E
114.-Mi sueldo es adecuado	A	B	C	D	E
115.-Tengo miedo de perder el empleo	A	B	C	D	E
116.-Pienso que las dificultades que tengo, tienen una razón de ser	A	B	C	D	E
117.-En el trabajo no tengo oportunidad de descansar cuando me canso	A	B	C	D	E
118.-Tengo buena salud física	A	B	C	D	E
119.-Tengo demasiado trabajo que hacer	A	B	C	D	E
120.-Cuento con alguien que me ayuda	A	B	C	D	E
121.-Me recupero rápidamente de situaciones estresantes	A	B	C	D	E
122.-A veces finjo estar enfermo(a) para evitar cumplir con mi deber	A	B	C	D	E
123.-Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo	A	B	C	D	E
124.-Tengo sueños y aspiraciones por una vida mejor	A	B	C	D	E
125.-Mi humor es equilibrado, no me molestan las altas y bajas de la vida	A	B	C	D	E

SECCION VI

126.-Me pongo en guardia, controlo mis emociones	A	B	C	D	E
127.-En general me siento satisfecho(a) con mi vida	A	B	C	D	E
128.-Me siento triste, deprimido(a), lloro con facilidad	A	B	C	D	E
129.-Se necesita de mucho para lograr que me enoje	A	B	C	D	E
130.-Río, sonrío, me siento feliz y despreocupado(a)	A	B	C	D	E
131.-Cuando me enoja, presiono a los demás	A	B	C	D	E
132.-En el trabajo puedo arreglar las cosas a mi conveniencia	A	B	C	D	E
133.-Me mantengo en buen estado físico	A	B	C	D	E
134.-Me es fácil relajarme	A	B	C	D	E
135.-Me siento amado(a) y atendido(a)	A	B	C	D	E
136.-En el trabajo, tengo que luchar para salir adelante	A	B	C	D	E
137.-El trabajo me da la oportunidad de mejorar	A	B	C	D	E
138.-Siento que el mundo ha sido bueno conmigo	A	B	C	D	E
139.-El tipo de trabajo que hago es demandante y no es respetado	A	B	C	D	E
140.-Donde trabajo tengo la oportunidad de aprender y mejorar	A	B	C	D	E

Por favor continúe en la siguiente página →

	A	B	C	D	E
	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente
141.-Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños					
142.-El trabajo me ayuda a mantenerme saludable	A				B
143.-En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer	A				B
144.-Mantengo la compostura en situaciones de conflicto	A				B
145.-Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea	A				B
146.-La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica)	A				B
147.-Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos	A				B
148.-Estoy decidido (a) a ser el (la) mejor todo el tiempo	A				B
149.-Me he tenido que cambiar de diferentes lugares en donde he vivido	A				B
150.-Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer	A				B
SECCION VII					
151.-Puedo vivir solo(a)					
152.-Mi trabajo es divertido y disfruto haciéndolo	A				B
153.-Evito que el trabajo gobierne mi vida	A				B
154.-Siento que mis metas son realistas y alcanzables	A				B
155.-La gente me está molestando	A				B
156.-Pienso que el gobierno se interesa por mi bienestar social	A				B
157.-Mis condiciones de vida no son saludables	A				B
158.-Estoy constantemente preocupado(a) por mis problemas	A				B
159.-En general, encuentro un lugar tranquilo y callado cuando lo deseo	A				B
160.-La gente no reconoce mis esfuerzos, nunca aprecia lo que hago	A				B
161.-A veces siento verdadero pánico y terror	A				B
162.-Me acompaña el recuerdo de padres y/o hijos	A				B
163.-Resuelvo mis problemas, pero estos persisten	A				B
164.-Me siento contento(a) conmigo mismo(a): me gusta ser como soy	A				B
165.-Realmente no hay nadie a quien quiera o quien me quiera	A				B
166.-En mi casa hay demasiada gente	A				B
167.-Tengo temor de que algo terrible vaya a pasar	A				B
168.-Estoy en tratamiento médico por problemas cardíacos o gastrointestinales	A				B
169.-El trabajo que hago me da satisfacción personal, dignidad y orgullo	A				B
170.-Tengo un sentido muy claro del bien y del mal	A				B
171.-Necesito que alguien me presione	A				B
172.-Acepto y disfruto mis responsabilidades sociales	A				B
173.-Endurezco los músculos faciales, frunzo el ceño	A				B
174.-Hay fiestas y celebraciones donde trabajo	A				B
175.-Tengo la oportunidad de ayudar a otros	A				B
SECCION VIII					
176.- Culpó a otros por mis problemas y fallas	A	B			C
177.- Pienso que en el trabajo es un gran reto hacer lo que parece "imposible"	A	B			C
178.- Debo trabajar aún cuando estoy enfermo(a)	A	B			C
179.- Me siento seguro en el vecindario o colonia	A	B			C
180.- Necesito mucho apoyo y estímulo	A	B			C
181.- Hay gente con quien puedo compartir mi vida con confianza	A	B			C
182.- Invento excusas para mis errores y fallas	A	B			C
183.- Puedo aceptar la presión cuando es necesario	A	B			C
184.- Tengo una relación sentimental intensa	A	B			C
185.- Me avergüenzo fácilmente	A	B			C
186.- Me muestro lleno(a) de energía y entusiasmo por la vida	A	B			C
187.- Sé que cualquier problema se resolverá de una manera u otra	A	B			C
188.- Disfruto las vacaciones y las fiestas	A	B			C
189.- Siento que mis condiciones de vida son buenas y mejoran constantemente	A	B			C
190.- Escondo mis decepciones y sentimientos de enojo	A	B			C
191.- Soy eficiente en mi trabajo y lo hago bien	A	B			C
192.- Me preocupo por las cosas por mucho tiempo, aunque sé que de nada sirve	A	B			C
193.- Reconozco que hay muchas cosas malas pero no me importa	A	B			C
194.- Mis juicios y decisiones determinan la mayor parte de mi vida	A	B			C
195.- Las cosas que hago con mis amigos me son muy estimulantes	A	B			C
196.- Puedo expresar mi malestar cuando algo me molesta	A	B			C
197.- Tengo una vida bien organizada y bajo control	A	B			C
198.- Me da pánico en las crisis y pierdo el control por un tiempo prolongado	A	B			C
199.- Me impongo metas muy altas y un ritmo acelerado, a veces audazmente	A	B			C
200.- La gente a mi alrededor es irritable, grita y pelea	A	B			C

iii GRACIAS POR SU CO

Anexo 4: Oficio

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

SECRETARÍA DE

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
Oficio No. 254.4.07/11160

EDUCACIÓN PÚBLICA



México, D.F., 3 de septiembre de 2007.

**Directores de Área, Subdirectores,
Jefes de Departamento**
Presente

En virtud de los resultados del análisis de los reportes médicos mensuales, enviados por el Dr. Ramón Santiago Betanzos, de diciembre de 2006 a mayo de 2007, a esta unidad administrativa, me permito exponer la preocupación del Departamento de Recursos Humanos, por los síntomas o enfermedades que constantemente presenta el personal operativo de cada una de sus áreas.

A fin de conocer si estos problemas de salud se relacionan directamente con el trabajo y pudieran calificarse como enfermedades profesionales, me permito invitar a ustedes a una reunión informativa sobre las enfermedades más frecuentes que padece el personal de esta Dependencia, la cual se desarrollará el 4 de septiembre a las 12:30 hrs. en la sala de juntas de esta Coordinación Administrativa.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Roberto Jairo Juárez Salazar
Coordinador Administrativo

Anexo 5

Nombre del curso: Liderazgo y Coaching

Objetivo: Proporcionar a los líderes los conocimientos teóricos del liderazgo, que les facilite modificar el estilo de autoridad, mediante el manejo de las herramientas esenciales del coaching, a fin de incrementar las habilidades de comunicación efectiva y manejo adecuado de los estados de ánimo como coaches en la dirección de los equipos de trabajo a su cargo.

Participantes: 12 líderes que ostentan puestos de Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores de Área y Director General.

Duración: 40 hrs.

- **Materiales:** marcadores de colores
- Revistas
- 12 Constancias o diplomas de participación
- Cámara fotográfica
- Pelotas de unicel de 10, 20 y 30 cm.
- Pinturas de agua de colores
- Pinceles

Palos de madera de 30 y 40 cm.

Lugar: Centro de Convenciones de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, sita en Moras 509 Col. Del Valle, México, D.F.

Fecha: 17 al 22 de septiembre de 2007

Horario: 9:00 a 13:00 hrs.

Temario:

I. Liderazgo

- Definición y etimología de líder
- Características de los líderes
- Estilos de liderazgo
- Liderazgo formal vs. Liderazgo informal
- Liderazgo y poder
- Trabajo en equipo
- Manejo del equipo
- Manejo de habilidades y competencias
- Manejo de conflictos

II. Coaching:

- Definición y objetivos del coaching
- Necesidades a las que responde un coaching
- Áreas de especialización del coach
- El directivo como coach
- Estilos de liderazgo entre un líder un coach.

III. Herramientas y recursos del coaching:

- Corporalidad (estados de ánimo desde la biología y la corporalidad, imagen e identidad pública y privada).
- Emocionalidad (estados de ánimo y acción, juicios, resentimiento, confianza).
- Lenguaje (escucha, habla, silencio, peticiones, ofertas declaraciones).
- Empatía en palabra, pensamiento-acciones (manejo de emociones, creencias y conversaciones)

- El observador que soy
- El coaching como fenómeno social
- Pasos del diseño
- Dos tipos de diseño
- Plan de acción

IV. Diseñando conversaciones exitosas:

- Conversación de juicios personales
- Conversación para la coordinación de acciones
- Relaciones personales y conversaciones
- Conversaciones públicas y privadas

Seguimiento: juntas mensuales entre el coach instructor, y los coachees líderes para conocer los resultados de la modificación del estilo del líder y su impacto en los subordinados, a fin de implementar acciones de mejora, si fuera el caso, según los reportes médicos mensuales del personal que acude a consulta.

Anexo 3: Instrumentos

- **Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo. Gutiérrez, (1993).**
- **Encuesta SWS- Survey de estrés y salud mental de Gutiérrez y Ostermann, (1995).**

Anexo 4: Oficio

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

SECRETARÍA DE

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
Oficio No. 254.4.07/11160

EDUCACIÓN PÚBLICA



México, D.F., 3 de septiembre de 2007.

**Directores de Área, Subdirectores,
Jefes de Departamento**
Presente

En virtud de los resultados del análisis de los reportes médicos mensuales, enviados por el Dr. Ramón Santiago Betanzos, de diciembre de 2006 a mayo de 2007, a esta unidad administrativa, me permito exponer la preocupación del Departamento de Recursos Humanos, por los síntomas o enfermedades que constantemente presenta el personal operativo de cada una de sus áreas.

A fin de conocer si estos problemas de salud se relacionan directamente con el trabajo y pudieran calificarse como enfermedades profesionales, me permito invitar a ustedes a una reunión informativa sobre las enfermedades más frecuentes que padece el personal de esta Dependencia, la cual se desarrollará el 4 de septiembre a las 12:30 hrs. en la sala de juntas de esta Coordinación Administrativa.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Roberto Jairo Juárez Salazar
Coordinador Administrativo

Anexo 5

Nombre del curso: Liderazgo y Coaching

Objetivo: Proporcionar a los líderes los conocimientos teóricos del liderazgo, que les facilite modificar el estilo de autoridad, mediante el manejo de las herramientas esenciales del coaching, a fin de incrementar las habilidades de comunicación efectiva y manejo adecuado de los estados de ánimo como coaches en la dirección de los equipos de trabajo a su cargo.

Participantes: 12 líderes que ostentan puestos de Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores de Área y Director General.

Duración: 40 hrs.

- **Materiales:** marcadores de colores
- Revistas
- 12 Constancias o diplomas de participación
- Cámara fotográfica
- Pelotas de unicel de 10, 20 y 30 cm.
- Pinturas de agua de colores
- Pinceles

Palos de madera de 30 y 40 cm.

Lugar: Centro de Convenciones de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, sita en Moras 509 Col. Del Valle, México, D.F.

Fecha: 17 al 22 de septiembre de 2007

Horario: 9:00 a 13:00 hrs.

Temario:

I. Liderazgo

- Definición y etimología de líder
- Características de los líderes
- Estilos de liderazgo
- Liderazgo formal vs. Liderazgo informal
- Liderazgo y poder
- Trabajo en equipo
- Manejo del equipo
- Manejo de habilidades y competencias
- Manejo de conflictos

II. Coaching:

- Definición y objetivos del coaching
- Necesidades a las que responde un coaching
- Áreas de especialización del coach
- El directivo como coach
- Estilos de liderazgo entre un líder un coach.

III. Herramientas y recursos del coaching:

- Corporalidad (estados de ánimo desde la biología y la corporalidad, imagen e identidad pública y privada).
- Emocionalidad (estados de ánimo y acción, juicios, resentimiento, confianza).
- Lenguaje (escucha, habla, silencio, peticiones, ofertas declaraciones).
- Empatía en palabra, pensamiento-acciones (manejo de emociones, creencias y conversaciones)

- El observador que soy
- El coaching como fenómeno social
- Pasos del diseño
- Dos tipos de diseño
- Plan de acción

IV. Diseñando conversaciones exitosas:

- Conversación de juicios personales
- Conversación para la coordinación de acciones
- Relaciones personales y conversaciones
- Conversaciones públicas y privadas

Seguimiento: juntas mensuales entre el coach instructor, y los coachees líderes para conocer los resultados de la modificación del estilo del líder y su impacto en los subordinados, a fin de implementar acciones de mejora, si fuera el caso, según los reportes médicos mensuales del personal que acude a consulta.